



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh na zavedení nového výrobku na specifický zákaznický segment

Proposal for New Product Targeted on Unique Customer Segment

Student: Katarzyna Czerná

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph. D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Katarzyna Czerná**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh na zavedení nového výrobku na specifický zákaznický segment**  
**Proposal for New Product Targeted on Unique Customer Segment**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu
  3. Charakteristika výrobní společnosti
  4. Analýza specifického zákaznického segmentu
  5. Projekt zavedení nového výrobku
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CRAWFORD, Charles M. and Anthony C. DI BENEDETTO. *New products management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 576 s. ISBN 978-0-07-128923-8.  
DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL, L. BRONISLAV a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.  
MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017  
Datum odevzdání: 27.04.2018



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

**Čestné prohlášení:**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 26. 04. 2018

*Bc. Katarzyna Czerná*

Bc. Katarzyna Czerná

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu .....	7
2.1	Definice projektu .....	7
2.1.1	Fáze projektu a životní cyklus .....	8
2.1.2	Iniciace projektu .....	10
2.1.3	Plánování projektu .....	15
2.1.4	Realizace projektu .....	19
2.1.5	Uzavření projektu .....	20
2.2	Metody projektového řízení .....	21
2.2.1	Logická rámcová matice .....	21
2.2.2	Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran .....	22
2.2.3	Podrobný rozpis prací .....	22
2.2.4	Ganttův diagram .....	23
2.2.5	Studie proveditelnosti .....	23
2.2.6	Metoda pro analýzu projektových rizik .....	24
2.2.7	Analýza dosažené hodnoty .....	25
2.2.8	Doba návratnosti projektu .....	26
2.3	Metody pro stanovování nákladů a cen .....	26
2.3.1	Sestavování kalkulací .....	27
2.4	Postupové kroky realizace návrhu zavedení nového výrobku na specifický zákaznický segment .....	30
3	Charakteristika výrobní společnosti .....	32
4	Analýza specifického zákaznického segmentu .....	34
5	Projekt zavedení nového výrobku .....	36
5.1	Zahájení projektu .....	36
5.1.1	Základní popis výrobku SENIORKA .....	36
5.1.2	Základní listina projektu .....	38
5.1.3	Logická rámcová matice projektu .....	39
5.1.4	Potenciální odběratelé v Moravskoslezském kraji .....	39
5.2	Fáze plánování projektu .....	41
5.2.1	Podrobný rozpis prací a časový harmonogram projektu .....	41

5.2.2	Analýza rizik .....	44
5.2.3	Proces plánování zdrojů nezbytných pro výrobní proces.....	46
5.3	Fáze realizace projektu .....	47
5.3.1	Výrobní proces .....	47
5.3.2	Distribuční plán .....	48
5.3.3	Výrobní náklady .....	51
5.3.4	Kontrola shody nákladů .....	53
5.3.5	Plán výroby .....	54
5.4	Fáze ukončení projektu .....	55
5.4.1	Doba návratnosti projektu .....	56
5.4.2	Společensky odpovědný projekt.....	56
5.4.3	Návrhy a doporučení k projektu.....	57
6	Závěr.....	62
	Seznam použité literatury .....	64
	Seznam zkratk .....	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

## 1 ÚVOD

Aktuální podnikatelské prostředí je charakterizováno turbulentními změnami, dynamickým chováním a cykličností konkurence. Nové podniky dokážou využívat příležitostí, jaké poskytuje moderní digitální svět a jejich prostřednictvím zaznamenávají překotný růst. Stávající podniky, fungující na trhu mnoho let, se snaží obstát v tvrdém konkurenčním boji a hledají proto způsoby, jež umocní jejich pozici na trhu a zároveň povedou k diverzifikaci rizika. Tohoto lze dosáhnout prostřednictvím účelné minimalizace nákladů, vylepšováním kvality, chopením se inovačních příležitostí v podobě nového produktu nebo rozšířeného výrobního sortimentu.

V dnešním rychle se vyvíjejícím prostředí se jedná o velice složitý úkol. Společnost, jež se rozhodne svůj výrobní sortiment rozšířit, je nucena čelit mnoha rizikům, a to jak externího, tak interního charakteru. Je zde nezbytná kreativita, vhodná organizační struktura, vysoká úroveň informovanosti, vzájemná týmová spolupráce, ale především ochota ke změnám a podnikavost. Pokud proces rozšiřování výrobního sortimentu bude obsahovat tyto prvky, může jeho provedení podniku zajistit konkurenční výhodu na trhu a umocnit tak jeho pozici.

Rozšiřování výrobního sortimentu by však nemělo být samoúčelné. V prostředí podniku by mělo být chápáno jako proces, jež se musí řídit jistými zákonitostmi, které úzce souvisí s problematikou projektového řízení. Komplexní a propracovaný projekt je v praxi často chápán jako hlavní nástroj, jež podniku může zabezpečit požadovaný úspěch.

Projekt zavedení nového výrobku v podmínkách podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. a trhu s ponožkovým zbožím je založen na vymezení teoretických a metodických východisek úkolu, včetně základních pojmů a popisu metod projektového řízení a kalkulačních metod. Následuje charakteristika výrobní společnosti a analýza specifického zákaznického segmentu seniorů.

Cílem diplomové práce je navrhnout zavedení nového produktu na specifický zákaznický segment. Zavedení nového produktu bude realizováno formou projektu, který bude rozpracován od iniciace, plánování, přes samotnou realizaci, až po ukončení projektu. Fáze zahájení projektu bude zaměřena na popis základních charakteristik výrobku, na sestavení základní listiny projektu, včetně logické rámcové matice. Zároveň bude provedena stěžejní analýza potenciálních odběratelů. V navazující části plánování bude prostřednictvím softwaru Microsoft Project zpracován časový harmonogram společně s detailním popisem prací v rámci projektu. S využitím metody RIPRAN budou analyzována a vyhodnocena potenciální rizika. Projekt bude realizován v prostředí podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o., který se zabývá

výrobou a následnou distribucí ponožek, a to dle požadavků tuzemského i evropského zákazníka. Bude analyzován trh s kvalitním ponožkovým zbožím, a to v návaznosti na specifický zákaznický segment, jež tvoří senioři žijící v domovech důchodců, respektive samotné domovy důchodců. Na základě analýz bude vypracován distribuční plán a kalkulace, včetně stanovení ceny. Na závěr bude provedeno ukončení projektu, a to prostřednictvím zpětného vyhodnocení, jež přispěje k formulaci návrhů a doporučení pro oblasti vykazující potenciál zlepšení.



## 2 TEORETICKÁ A METODICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ ÚKOLU

Kapitola je věnována teoretickým a metodickým východiskům, která mohou být použita při sestavování projektu. Nejprve je vymezena definice projektu a také jsou detailně rozepsány všechny fáze projektového řízení. Následuje přehled vybraných konkrétních metod vhodných pro projektové řízení, závěrem je pak pozornost věnována nákladům a kalkulacím.

### 2.1 Definice projektu

Přesnost definování pojmu projekt je ve velké míře ovlivněna jeho interdisciplinárním charakterem. Jeho význam v průběhu vývoje oboru projektového managementu zaznamenal zásadní vývoj. V minulosti byl rozšířen názor, že projekt zahrnuje všechny nezbytné vstupy do konkrétního procesu. Mělo se jednat o detailní a komplexní dokumentaci, která sloužila k posuzování vhodnosti návrhu. Nyní v ekonomicko-podnikatelské literatuře existuje mnoho variant jeho vymezení, jejich smysl má však identický základ. Wróblewski (2005) obecně hovoří o specifickém druhu organizace práce, jejímž cílem je vykonávat řadu úkolů ve striktně definovaném čase, s využitím nashromážděných zdrojů, jejichž základní vlastností je omezenost. Wysocki a McGary (2009) zdůrazňují sekvenční a neopakovatelný charakter úkonů, které jsou součástí projektu, a pevnost vazeb mezi nimi. Sekvenčním charakterem je myšleno pevně určené pořadí jednotlivých činností, jež musí odrážet a respektovat logickou návaznost úkonů. Neopakovatelnost pak odkazuje na dynamický vývoj prostředí. Každý projekt je jedinečný. Zdánlivá podobnost problémů, jež řeší, je diferencována proměnlivostí všech relevantních podmínek.

Crawford a Di Benedetto (2011) definici projektu jako procesu časově, zdrojově i nákladově omezeného doplňují a přidávají účel, tedy vytváření přesně formulovaných výstupů, co se kvality, standardů a požadavků všech zájmových skupin týče. Jedná se o nástroj změny počátečního stavu na cílový stav, probíhající v dynamickém prostředí. Toto vymezení vychází ze standardů asociace IPMA, která poskytuje mezinárodní certifikace v oblasti projektového managementu. Autoři dále uvádějí konkrétní kritéria, která musí projekt obsahovat:

- jedinečný cíl,
- vymezení klíčových charakteristik (rozpočet, dostupné zdroje, časové údaje),
- implementace projektovým týmem,
- nadprůměrná úroveň rizika,
- složitý a komplexní problém.

Zajímavý pohled na problematiku projektu poskytuje Svozilová (2011), kde je pozornost věnována pravidlům hospodaření projektu. V tomto pojetí je na projekt pohlíženo jako na dočasné podnikatelské uskupení, které existuje v rámci současného podnikatelského prostředí. Toto uskupení funguje v předem stanoveném časovém úseku, je sledován konkrétní podnikatelský cíl, je brán zřetel na disponibilní zdroje a finanční hranice podnikání. Uskupení má svou jedinečnou organizační strukturu, která je nápomocna v naplňování strategie a dosahování cílů, v určitých oblastech je pak nositelem autonomního rozhodování.

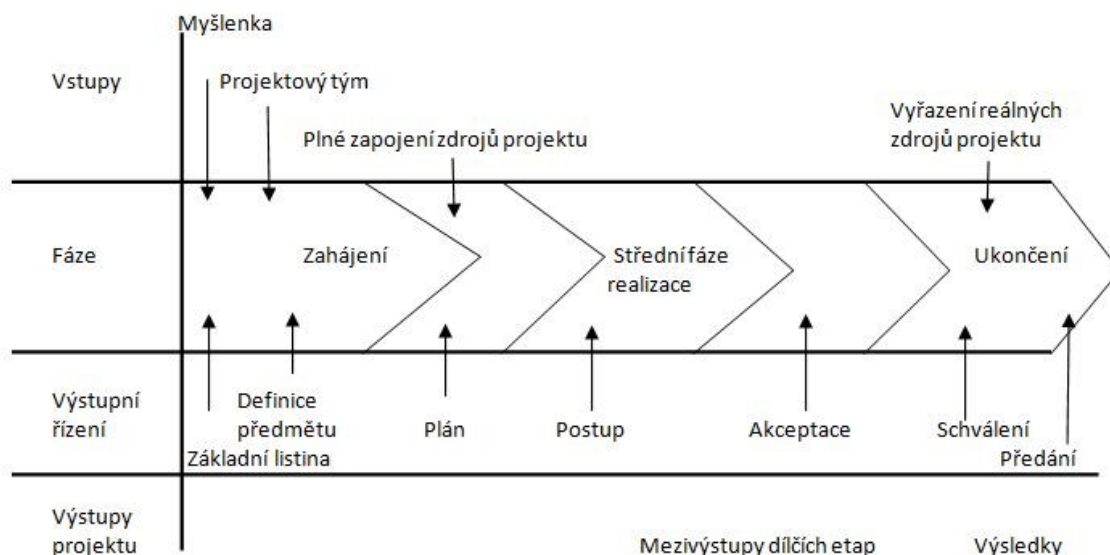
Projekt lze tedy definovat jako rámec, v němž probíhají nejen tvůrčí, ale rovněž organizační, koordinační, vedoucí a kontrolní činnosti, jejichž vykonavatelé se soustřeďují na společný cíl. Projekt, respektive projektové řízení, je definován jeho jedinečným předmětem, jež je ovlivňován základními prvky, mezi něž patří čas, náklady a dostupné a omezené zdroje.

### **2.1.1 Fáze projektu a životní cyklus**

Projekt jako každý proces během svého trvání prochází různými etapami a dynamickými změnami, ať už v oblasti odolnosti vůči změnám, citlivosti vůči rizikům nebo postupným čerpáním dostupných zdrojů. Pro úspěšné řízení jednotlivých etap je nezbytné definovat začátek a konec projektu, dále pak jeho jednotlivé fáze. Jedná se o obecný a rámcový popis, který nelze zaměřovat s již konkrétním harmonogramem projektu. Dle Sołtysik a Wesołowska (2016) je prostředkem k vymezení těchto charakteristik životní cyklus procesu. Na jednotlivé fáze je pohlíženo jako na množinu činností navzájem souvisejících, které jsou ukončeny realizací předem stanovených výstupů. Rozdělení projektu na jednotlivé části podporuje lepší úroveň kontroly nad průběhem celého projektu, zpětnou vazbu po ukončení každé fáze a přehledné sledování klíčových ukazatelů fungování projektu včetně sledování míry rizika dle konkrétních etap. Dále pak je nástrojem standardizace skrze definování nástrojů a vytváření závazných pravidel vztahujících se ke konkrétní fázi. Doležal, Máchal a Lacko (2012) pak výhody tohoto modelu doplňují o možnost jeho využití během srovnávání více projektů, tedy v oblasti řízení portfolia. Jak uvádí Máchal, Kopečková a Pressová (2015), počet fází a jejich přesné názvy nejsou taxativně definovány. Liší se podle odvětví, druhu projektů, ale i dle představ managementu a organizačního schématu jednotlivých organizací.

Odborná literatura poskytuje mnoho úhlů pohledu na problematiku členění jednotlivých etap projektů. Koncepce autorů se liší zejména hloubkou kategorizace a definováním časových úseků pro příslušnou fázi. Korecký a Trkovský (2011) uvádí obecný průběh životního cyklu projektu ve dvou základních fázích plánování a realizace, do jejichž rámce je možno zařadit koncepci (tedy zahájení projektu), plánování, provedení a ukončení. Jak zdůrazňují Doležal,

Máchal a Lacko (2012), tyto obecné fáze nemusí probíhat v těsném časovém sledu, nýbrž jejich realizace může být provedena s jistým časovým zpožděním. V takových případech by se jednalo o jistou inkubační dobu projektu. Obecný průběh životního cyklu projektu je zobrazen viz Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Obecný průběh životního cyklu projektu

Zdroj: Svozilová (2011, s. 46)

Jak zdůrazňují Crawford a Di Benedetto (2011), v praxi je fáze realizace projektu rozdělena do několika menších etap, tedy množin logicky souvisejících aktivit, které na sebe plynule navazují. Etapy jsou jedinečné a neoddělitelně svázané s věcnou náplní projektu. Pro jednoznačné oddělení etap je využíváno tzv. milníků, které lze popsat jako významné a detailně vymezené časové okamžiky, kde je zkoumána rozpracovanost produktu. Jedná se tedy o bod kontroly, bod učinění rozhodnutí, bod přejímky produktu (nebo jeho dílčích částí).

Máchal, Kopečková a Pressová (2015) doplňují, že existuje několik druhů životních cyklů projektů:

1. Prediktivní životní cykly jsou založeny na konkrétním plánu, klíčové náležitosti projektu jsou tedy vymezeny nejdříve, jak je to možné. Tyto cykly se vyskytují v odvětvích, kde je podrobně znám výstup nebo praxe.
2. Iterativní a přírůstkové životní cykly fungují na principu opakování konkrétních aktivit v jednotlivých fázích projektu. Produkt je rozvíjen prostřednictvím série cyklů, jež se opakují (iterace), prostřednictvím přírůstku je přidávána další funkcionalita. Tento druh cyklů je možno nalézt v organizacích, jež řídí projekty s měnícími se cíli nebo kolísavým rozsahem produkce.

3. Adaptivní životní cykly (jinak také agilní metody) dokážou reagovat na velké množství dynamických změn v průběhu celého projektu. Fungují na stejné bázi jako předchozí druh, v tomto případě však iterace nastupují velice rychle, přičemž čas i náklady zůstávají na nezměněné úrovni.

V odborné literatuře jsou popisovány fáze projektu, jeho životní cyklus a s ním spojené záležitosti mnoha směry. Pro ucelený a utříděný výklad, jehož hlavním cílem je poskytnout návod, jak s projekty zacházet, se v 50. letech minulého století z obecného managementu oficiálně vyčlenil specializovaný obor projektový management. Dle Dinsmore a Cabanise-Brewine (2006) jde na tento obor pohlížet jako na sekvenci logicky uspořádaných a detailně naplánovaných procesů, jež jsou rozděleny do několika hlavních celků:

1. procesy iniciace projektu,
2. procesy plánování projektu,
3. procesy realizace (včetně monitoringu a kontroly),
4. procesy uzavření projektu.

Každá z těchto fází obsahuje vlastní klíčové prvky, jež determinují úspěšné zavedení a dlouhodobé fungování projektu v organizaci.

### **2.1.2 Inicie projektu**

Koloběh životního cyklu projektu je započat uvědoměním si potřeby vzniku nového produktu. Tato potřeba se dále transformuje na impuls pro zpracování určité koncepce jejího uspokojení. Jak zdůrazňuje Heerkens (2013), projekt je vytvářen ve snaze řešit určitý problém, využít možných příležitostí nebo aktivně zabránit ohrožením. Činnosti, jež probíhají v rámci fáze iniciace determinují aktivity prováděné během dalších fází životního cyklu projektu. Dle Svozilové (2011) klíčovým prvkem fáze iniciace je definování globálního cíle, jež má být splněn implementací projektu jako celku. Dle Locka (2004) specifikace tohoto globálního cíle je provedena prostřednictvím základních strategických kroků:

- posouzení potřeb podniků a zájmových skupin, diagnóza případných problémů na strategické úrovni,
- vymezení vize a jednoznačných cílů společně s výběrem způsobu jejich dosažení,
- určení relevantních podmínek, předpokladů a omezení realizace projektu, a to včetně potřebných a dostupných zdrojů a definování osobní odpovědnosti za jednotlivé fáze projektu,

- vypracování dokumentů, v nichž budou obsaženy záměry projektu, charakter i funkce produktu jako specifického výstupu.

Vize projektu musí být realistická a ztotožnitelná s hlavním cílem, jehož má být realizací projektu dosaženo. Formulace vize by měla jednoznačně specifikovat integrovaný balíček výhod, jež konkrétní projekt přináší. Jedná se o vyjádření hodnot a aspirace, které stanoví integrující prvek práce všech osob, které se na realizaci projektu budou podílet.

Zajímavý pohled na zájmové skupiny poskytuje Verzuch (2008), který uvádí srovnání s funkcí srdce, tedy hlavního orgánu úspěšného projektu. V rámci iniciace projektu je nezbytná prvotní identifikace zájmových skupin relevantních pro určitý projekt a následné rozpoznání a analýza jejich potřeb a vlivu, respektive úrovně zájmu na úspěšném dokončení projektu. Jedná se jak o interní zájmové skupiny, tak externí zájmové skupiny, jejich schéma je obsaženo v příloze č. 1.

Výstupem první fáze jsou dle Svozilové (2011) dva dokumenty. Jedná se o základní listinu projektu a dále předběžnou definici předmětu projektu. Prostřednictvím základní listiny je oficiálně a formálně zahájena práce na projektu, kdy je zároveň zodpovědné osobě (manažerovi projektu) přidělena autorita pro využívání všech nezbytných zdrojů. Předběžná definice předmětu projektu je pak formalizovaným soupisem cílů projektu. Pro sestavení těchto dvou základních dokumentů je nezbytné provést analýzu:

1. cílů projektu,
2. nákladů projektu,
3. odhadu rizika,
4. předběžné ceny projektu,
5. možného složení projektového týmu.

Ad 1) Cíle projektu. Pawlak (2006) zdůrazňuje, že definované cíle jsou využívány nejen jako základní kámen během stanovování předmětu projektu, ale rovněž pro kontrolu a organizaci průběhu implementace procesu a následného vyhodnocení jeho efektivnosti. Jsou hlavním zdrojem úspěchu projektu. Svozilová (2011) uvádí, že cíl projektu je popis konkrétního stavu, který má fungovat v budoucnosti. Jedná se o novou hodnotu, respektive produkt, jež by měl být výstupem projektu. V rámci projektového řízení v oblasti iniciace projektu je vytvářena síť cílů, která vychází z pyramidální dekompozice globálního cíle projektu jako celku. Trocki a Grucza (2007) považují splnění globálního cíle projektu za derivaci, respektive funkci realizace velmi diferencovaných dílčích cílů. V závislosti na složitosti projektu pyramida cílů

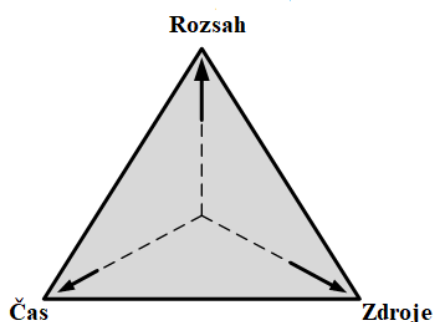
obsahuje více stupňů a rozvětvení. Globální cíl určuje strategický výsledek a směr celého projektu, dílčí cíle pak definují všechny jednotlivé aspekty a přesný rozsah konkrétních požadavků.

V každé definici projektu by měly být obsaženy prvky:

- popis konkrétního výstupu,
- časový rámec pro vytvoření výstupu,
- měřítko pro hodnocení,
- podmínky.

Svozilová (2011) jako možnou techniku pro vytvoření soustavy navzájem logicky provázaných cílů navrhuje postup SMART. Název této metody je odvozen od prvních písmen anglických pojmů, které popisují vlastnosti, jimiž má být konkrétní cíl charakterizován. Každý cíl má být specifický, opatřen měřitelnými parametry, přidělen konkrétní zodpovědné osobě (respektive subjektu), dosažitelný a v neposlední řadě také časové omezen. Zajímavý pohled pak poskytuje Doležal, Máchal a Lacko (2012), který známý výčet vlastností doplňuje ještě o písmeno **i**, jež naznačuje důležitost integrace, tedy zapojení cílů projektu do strategie celé organizace.

Detailní cíle projektů se v různých organizacích významně liší, avšak odborníci zabývající se tématem projektového řízení se shodují, že u všech se vyskytuje stejná základna. Tato základna je v odborné literatuře pojmenovávána jako tzv. trojimperativ projektového řízení. Dle vysvětlení Roseanua (2007) se jedná o vzájemnou provázanost dokonalosti výsledků (tedy milníků projektů), času nezbytného pro jeho realizaci a potřebných zdrojů. Jak je vidět viz Obr. 2.2, tento trojimperativ je záměrně zobrazován prostřednictvím vyváženého trojúhelníku.



Obr. 2.2 Trojimperativ projektového řízení  
Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2012, s. 96)

Pokud totiž je nezbytná změna jednoho z vrcholů, přičemž druhý vrchol má zůstat v nezměněné podobě, je nutné přizpůsobit novým podmínkám vrchol třetí. Cílem projektového manažera je pak dosahovat dobrých výsledků, levně a v nejkratším možném časovém úseku. V některých případech se mohou jednotlivé vrcholy trojúhelníku dostat do vzájemného konfliktu. Nejčastěji je tomu tak v případě rychlého a levného zavádění projektu, kdy proveditelnost maximalizace výsledků je diskutabilní. Pro manažéry je proto nezbytné stanovit si priority a vytvořit vhodnou strategii. Walczak (2009) jako pomůcku rozšiřuje známý trojimperativ o další veličinu, jež se nachází v průniku všech ostatních charakteristik. Jedná se o kvalitu projektu. Jak zdůrazňuje autor, při vyvažování vrcholů trojúhelníků by měl být vždy brán zřetel právě na jakost projektu. Zároveň je vhodné již během iniciace projektu určit, který z těchto vrcholů by měl zůstat fixní, a na které veličiny může být z důvodu proměnlivých podmínek uvalena tíha změn.

Ad 2) Náklady projektu. Z podoby trojimperativu projektu vyplývá další klíčový prvek projektového řízení. Jedná se o náklady projektu, jež vznikají během všech fází životního cyklu projektu. Svozilová (2011) poskytuje jistou základní sestavu nákladů dle životního cyklu projektu. Ve fázi vývoje/návrhu předmětu projektu se jedná zejména o náklady spojené se studií proveditelnosti, průzkumy návratnosti nebo přímo s vývojem samotného produktu, popřípadě prototypu, a s jeho následným testováním. K etapě tvorby předmětu projektu podle návrhu patří náklady na práci a materiál, zabezpečení technologií, příprava nezbytných budov, testování a školení obsluhy, logistika. Během provozu a údržby je nezbytné vynaložit náklady na práci, materiál a náhradní díly, provoz technologií a budov, dopravu a manipulaci. V neposlední řadě je pak nezbytné brát v úvahu i náklady na vyřazení a likvidaci. Součet těchto položek stanoví celkové náklady projektu. Ve fázi iniciace projektu je proveden odborný odhad nákladových položek. Tento odhad je v dalších fázích životního cyklu projektu korigován a průběžně monitorován.

Jak zdůrazňuje Trocki a Grucza (2007), nejčastější formu pro jejich vyjádření je forma limitů, jistého nákladového rámce, jež nesmí být překročen. Łada a Kozarkiewicz-Chlebowska (2005) poskytují zjednodušenou definici, dle které náklady projektu jsou vnímány jako peněžní hodnota jak vlastní firemní, tak cizí zásoby, která byla použita v průběhu příprav a následné realizace projektových činností.

V odborné literatuře se vyskytuje několik základních druhů nákladů spojených s projektem. Sołtysik a Wesołowska (2016) v kontextu procesu řízení projektu zdůrazňují zejména:

- náklady přímé – jedná se o nákladové položky, které na základě dokumentace jsou jednoznačným následkem realizace projektu,
- nákladné nepřímé – které jsou s projektem spojeny jen částečně, nejčastěji se jedná o položky, na kterých se současně podílí i současná činnost organizace.

Autoři dále uvádí druhou důležitou skupinu nákladů, kde pozornost věnují způsobu získávání zdrojů nezbytných pro realizaci projektu. Jedná se o:

- náklady variabilní – spojené se spotřebou zdrojů, jež byly získány výhradně na účely projektu;
- náklady fixní – zbytek nákladů spojených s projektem, jejichž úroveň se nemění bez ohledu na to, zda projekt bude nebo nebude realizován.

Detailnějšímu rozboru a kategorizaci jednotlivých položek nákladů bude věnována další kapitola. Nyní se jedná pouze o obecné rozčlenění s ohledem na specifika oboru projektového řízení.

Ad 3) Odhad rizika. Specifickou část nákladů tvoří i potenciální riziko spojené s konkrétním projektem. Během fáze iniciace je nezbytné provést identifikaci potenciálních rizik a jejich vstupní analýzu. Jak uvádí Trocki a Grucza (2007) cílem této vstupní analýzy je:

- zpřesnění cílů projektu (ve smyslu termínů, nákladů a technických specifikací),
- přizpůsobení projektu proměnlivým vnějším podmínkám a jeho příprava na konfrontaci s různými situacemi,
- pochopení potenciálního nebezpečí,
- příprava vhodných opatření,
- seznámení zájmových skupin s možným rizikem,
- detailní poznání projektu a usnadnění rozhodování v budoucnu.

Ad 4) Cena projektu. V rámci fáze iniciace je nezbytné analyzovat přínosy, jaké realizace projektu ponese. Prostřednictvím ceny projektu je možno tyto přínosy kvantifikovat a vyjádřit v peněžních jednotkách.

Pojem cena projektu má dle Svozilové (2011) dvě dimenze. Jedná se jak o pohled dodavatele projektu, tak o pohled zákazníka. Ze strany dodavatele je cena projektu stanovena na základě odhadu nákladů, ke kterému jsou přičteny ostatní položky. Jedná se především o základní profit dodavatele nebo úpravy ceny, jež jsou odrazem cenových strategií. Zákazník na



cenu projektu pohlíží jako na prostředek pro rozhodování o návratnosti své investice a je zde brán zřetel také na rozpočet a schválený nákladový limit.

Cena je obvykle vytvořena ze dvou částí. První část, tzv. základní částka, má za úkol pokrýt podstatnou část finančních objemů. Může být stanovena jako pevná částka, vyplývající z předběžné kalkulace projektu a obsahující rezervu na pokrytí odchylek od odhadů a možných rizik, nebo jako částka proměnná. V tomto případě je určena na základě odhadovaných celkových finančních objemů a na dohodnutých způsobech čerpání, vykazování a schvalování skutečné úrovně nákladů. U proměnné částky je riziko v plné výši kryto zákazníkem. Druhá část ceny je pak tvořena cílovými částkami a odměnami, které mohou být vyplaceny pouze z titulu splnění podmínek vyplývajících z kontraktu (např. dodržení termínu, nepřekročení limitu nákladů).

Ad 5) Projektový tým. Dle Sołtysik a Wesołowska (2016), posledním krokem nezbytným v rámci fáze iniciace projektu je vytvoření projektového týmu a jeho pevné (dočasné) usazení v organizační struktuře organizace.

Na vrcholu pomyslné pyramidy se nachází ředitel projektu z řad vedení podniku, tedy strategické těleso, jež schvaluje záležitosti strategického významu. Zodpovědnost za operativu projektu má však manažer projektu, který plánuje, řídí a kontroluje práci na projektu a zároveň stanovuje strategické priority a předkládá je ke schválení svému vedení. Mělo by se jednat o člověka s obecným technickým vzděláním, jež má zkušenosti v konkrétním oboru. Mezi nejdůležitější schopnosti manažéra projektu patří: schopnost analytického myšlení, organizační schopnosti, komunikativnost. Mělo by se jednat o přirozeného lídra.

### **2.1.3 Plánování projektu**

Táto fáze bezprostředně čerpá z výsledků předchozí etapy a zjištěné strategické údaje obecného charakteru převádí do podoby detailního taktického plánu nezbytného pro realizaci projektu. Jedná se o definici všech činností prováděných v rámci procesu, zpřesnění specifikace potřebných zdrojů a možných rizik, přesné určení překážek a vyčíslení jejich dopadů, popsání způsobu alokace dostupných zdrojů, specifikaci komunikačních a kontrolních metod. Jak zdůrazňuje Lock (2004), hlavním cílem plánování je příprava správného způsobu jednání, avšak o jeho kvalitě rozhoduje do značné míry otevřená a ničím nerušená komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami. Zároveň pak kvalitu celého projektu a de facto i jeho úspěch podmiňuje fáze plánování.

Wysocki (2007) zdůrazňuje, že existuje mnoho faktorů možného selhání plánování, jako hlavní příčiny uvádí:

- naplánování příliš mnoho činnosti na neadekvátně krátký časový úsek,
- chybějící systematizace procesu plánování,
- opomíjení cíle projektu během procesu plánování,
- provedení plánovacích činnosti během krátkého časového období.

Jak poukazuje Svozilová (2011), výstupem této fáze jsou opět dva dokumenty, které mají podrobný a závazný charakter: definice předmětu projektu a plán projektu. První dokument slouží především pro komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem projektu a uvádí, co bude projektem realizováno. Druhý dokument má charakter interní komunikační směrnice, která slouží převážně projektovému týmu a managementu, avšak některé jeho části mohou být otevřené i pro zákazníka (např. plány řízení změn nebo milníky harmonogramu). Plán projektu specifikuje, jak budou činnosti realizovány.

Dle Kerznera (2009), plánování projektu typicky probíhá v několika po sobě jdoucích krocích:

1. definování předmětu projektu,
2. struktura rozdělení prací,
3. plán projektu,
4. harmonogram,
5. kalkulace a rozpočetnictví.

Svozilová (2011) poslední kroky doplňuje o plán řízení kvality a řízení rizik projektu.

Ad 1) Definice předmětu projektu. Definice předmětu projektu je vytvářena na základě předběžné definice projektu, strategických cílů podniku jako celku, klíčových faktorů podnikatelského prostředí, omezení a rozhraní projektového systému. Jak zdůrazňuje Svozilová (2011), je nezbytné brát zřetel na globální cíle projektu, výstupy jednotlivých činností a v neposlední řadě také na hierarchii v rozdělení předmětu projektu, a to z důvodu následného přerozdělení zdrojů pro jejich realizaci. Tento závazný dokument obsahuje detailní rozpis cílů projektu, kde dochází ke stromové dekompozici hlavního cíle na jednotlivé úkoly, a to včetně určení měřítek a kritérií pro hodnocení splnění těchto cílů, dále detailní popis předmětu projektu, respektive jeho výstupů, vlastností a parametrů, v neposlední řadě pak ústřední limity a omezení, které jsou relevantní pro konkrétní projekt.

Ad 2) Struktura rozdělení prací. Neboli podrobný rozpis prací je odrazem rozpisu dílčích cílů projektu a tímto způsobem rozčleňuje požadovaný výstup projektu do logicky na sebe navazující hierarchie úkonů. Svozilová (2011) pak zdůrazňuje stěžejnost tohoto kroku pro řízení všech tří vrcholů trojimperativu projektového managementu. Podrobný rozpis prací tak obsahuje:

- rozpis úseků práce, které jsou nápomocny při vytváření organizační struktury projektu, ale také analýze rizik nebo zabezpečování předpokladů nezbytných pro vytváření výstupů určité kvality,
- časový rozvrh projektu, v němž se přímo promítá posloupnost a provázanost jednotlivých úkonů, představuje informační zdroj pro stanovování délky a objemu pracnosti konkrétních úloh, zároveň je prostředkem koordinace a podkladem pro srovnávání naměřeného stavu a plánu postupu projektu,
- plán čerpání nákladů projektu, jež zobrazuje součet nákladů připadajících na konkrétně specifikované úkony, a tímto způsobem se stává měřítkem naplňování předpokladů během realizace projektu.

Ad 3) Plán projektu. Jak hovoří Pawlak (2006), plán projektu může být připraven ve formě jednotného uceleného dokumentu nebo celé složky dokumentů navzájem provázaných, které detailně popisují všechny činnosti, které musí být provedeny v průběhu realizace projektu. Zároveň obsahuje soupis všech nutných pravidel, aplikovaných postupů, předpokladů a omezení, které souvisí s konkrétním projektem. Plán projektu je tedy jak směrnicí a opěrným bodem jak pro rozhodování manažera projektu během řízení všech toků, tak i zdrojem informací pro klienta. Svozilová (2011) uvádí přehled základních plánů, které by tento dokument měl obsahovat. Jedná se o:

- plán řízení projektu (popisující stěžejní části projektu a podrobný časový rozpis projektu),
- plán řízení předmětu projektu (tedy struktura rozdělení prací společně s předpokládanou dobou jejich trvání a postupem řízení změn předmětu projektu),
- plán řízení nákladů (rozpočetnictví projektu na základě kalkulací nákladů na potřebné zdroje),
- plán obsazení projektu (organizační schéma včetně přidělení zodpovědnosti za konkrétní úlohy),
- plán řízení projektové komunikace (výběr komunikačních prostředků, včetně způsobu jejich využívání a povinnosti zpětné vazby),

- plán řízení subdodávek (okamžik rozhodnutí o nákupu části projektu, včetně relevantních požadavků obchodního a technického charakteru),
- plán řízení rizik (soupis všech potenciálních rizik, možnosti jejich snížení),
- plán řízení kvality (měřítko jakosti, plány na zlepšování kvality)

Jak zdůrazňuje Pawlak (2006), každý projekt je specifický, a proto každý plán projektu nemusí obsahovat všechny výše uvedené části. V jiných případech rozsáhlost projektu může naopak vyžadovat i další specifické kapitoly. Jádrem každého plánu projektu by měl být rozsah a předmět projektu, časový harmonogram projektu a projektový rozpočet.

Ad 4) Harmonogram projektu. Časový harmonogram projektu odpovídá na otázky kdy, jak dlouho a v jakém časovém sledu budou operace na konkrétním projektu probíhat. Jedná se o časový rozpis, k jehož jednotlivým částem je připojen soupis zdrojů nezbytných pro jejich realizaci. Svozilová (2011) uvádí, že nástroji nejčastěji využívanými pro sestavování časových rozpisů jsou diagramy a harmonogramy, jež umožňují srozumitelně a přehledně zachytit velké množství informací objevujících se v průběhu řízení projektů. Jedná se tak nejčastěji o:

- klíčové termíny a mezníky projektu,
- logické vnitřní uspořádání prací dle hierarchie v podobě časových sledů úkonů,
- předpokládanou dobu trvání konkrétních úkonů,
- vzájemné propojení a následnosti pracovních úseků,
- informace nezbytné pro koordinaci, řízení, monitorování a kontrolu probíhající během trvání celého projektu.

Ad 5) Kalkulace a rozpočetnictví. Dle Trocki a Grucza (2007), sestavování rozpočtu projektu je zastřešující činností, kde ústí všechny předchozí procesy plánování projektu. Rozpočet je založen na plánu využití zdrojů, jež představuje kvantitativní výkaz jednotek zdrojů dle jednotlivých typů, jež budou čerpány po celou dobu trvání projektu. Druhým stěžejním zdrojem pro tvorbu rozpočtu projektu je odhad nákladů dle jednotlivých operací. Jak uvádí Svozilová (2011), jedná se tedy o agregaci časových, množstevních a peněžních dat. Pawlak (2006) pak doplňuje nutnost zahrnout do rozpočtu rovněž položku rezerv, která dokáže pokrýt výkyv nákladů způsobených nepředvídatelnými vlivy.

Rozpočet projektu je vytvářen na základě zaběhnuté podnikové metodologie, směrnic, modelů, odhadů expertů, informací z minulosti, statistických údajů a propočtů. V rámci jeho plánování je nezbytné provést také hodnocení cash-flow celého projektu, analýzu potřeb na

jeho financování a zároveň srovnání hotového rozpočtu s původními předpoklady a potřebami stakeholderů.

Jak uvádí Doležal, Máchal a Lacko (2012), kalkulaci odhadovaných nákladů lze provést několika způsoby, mezi nejčastěji využívané pak patří:

- metoda analogie, kdy je brán zřetel na podobnost současného projektu s minulými projekty,
- parametrický odhad, pro nějž je nezbytná znalost statistických vyjádření vztahů současného projektu s historickými daty organizace,
- odhad podle sazeb jednotlivých zdrojů, kdy odhadce pracuje na základě sazeb pro jednotlivé nákladové druhy a odhad zpracovává jako násobek počtu jednotek a relevantních peněžních sazeb,
- odhad zdola nahoru, kdy nejprve je proveden odhad na nižších úrovních plánu, jednotlivé vrstvy jsou následně sečteny pro vytvoření agregátní veličiny.

Chrościcki (2007) uvádí, že kvalita projektu se projevuje ve všech procesech a úlohách, počínaje podepsáním kontraktu a kontrolou konče. K této části plánování projektu patří:

- plánování jakosti, tedy výběr relevantních norem z hlediska realizovaného projektu a zároveň specifikace způsobu jejich naplňování,
- zabezpečování jakosti,
- kontrola jakosti, včetně eliminace případných neshod.

Proces řízení kvality, stejně jako řízení rizik, trvá po celou dobu trvání projektu. Dle Svozilové (2011), proces řízení rizik je možno popsat jako sekvenci úkonů preventivního nebo korektivního charakteru, jejichž provedením dochází k minimalizaci vlivů a nečekaných událostí, jež mohou stanovit nebezpečí pro schopnost managementu řídit projekt a způsobit tak neočekávaný výstup. V projektu se pracuje se soupisem rizik, dokumentem, jenž byl vytvořen předchozí detailní analýzou všech činností projektu. Pro řízení rizik jsou využívány nástroje identifikace rizik, dále také kvalitativní a kvantitativní analýza. V prvních dvou případech se jedná o vytváření idejí a podkladů pro diskuzi, kvantitativní analýza pak tyto údaje přetváří do čísel a strategických kroků.

#### **2.1.4 Realizace projektu**

Zjednodušeně lze říci, že jde o fázi zahrnující realizaci dříve připraveného plánu projektu. Podrobněji, fáze realizace projektu spočívá v progresivní koordinaci a operativním provádění všech plánovaných aktivit tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Mingus (2002) zdůrazňuje,

že během procesu realizace projektu je nezbytné, aby postup byl pravidelně hlášen všem zúčastněným stranám, což umožňuje:

- operativně odhadovat současné riziko,
- koordinovat a synchronizovat dílčí úkony,
- minimalizovat subjektivizaci pocitů během hodnocení stavu projektu,
- pravidelně kontrolovat všechny relevantní faktory (zejména trojimperativ),
- připravit vhodné zprávy a dokumenty,
- předvídat možné konflikty a poruchy v průběhu realizace.

Pro hladký průběh fáze realizace projektu je tedy stěžejní vybudovat účinný informační systém uvnitř i vně organizace, jež by měl mít tyto čtyři vlastnosti:

- vertikální integraci, kdy správné informace jsou poskytovány správným lidem,
- aktuálnost zpracovávání informací,
- horizontální integraci, tedy schopnost výměny a vyhodnocování informací různými prostředky a z různých hledisek,
- spolehlivost přenosu informace, kdy informace jsou neustále k dispozici a jsou předávány správným způsobem.

Součástí této fáze je i zabezpečování kvalifikovaných pracovníků po celou dobu trvání projektu a provádění všech schválených změn.

### **2.1.5 Uzavření projektu**

Ukončením procesu projektového řízení je uzavření projektu. Lock (2004) uvádí, že obdobně jako v případě iniciace projektu, je třeba připravit dokument, jež formálně ukončí projekt. Tento dokument by měl obsahovat tyto stěžejní části: název projektu, skutečný termín dokončení všech projektových prací, důvod ukončení projektu, přínosy realizace projektu. Po ukončení by mělo být přistoupeno k vyhodnocení celého projektu. Podstatné je jak interní hodnocení, tedy soulad s plánem projektu a rozpočtem, tak externí hodnocení, tedy kvalita produktu a úroveň spokojenosti klienta. Zpětnou vazbu od zákazníka je možno získat prostřednictvím dotazování.

Mingus (2002) zdůrazňuje, že by neměl být opomíjen názor členů projektového týmu, který pomůže vytvořit soustavu nejlepších metod a rozpoznat oblasti pro vylepšení. Po shromáždění všech informací je nezbytné sestavit zprávu o realizaci projektu. Její první část by měla obsahovat obecný popis projektu, tedy historii projektu, datum zahájení a ukončení, cíle, dopady projektu a údaje o členech projektového týmu. V druhé části zprávy by měla být

provedena analýza projektu, tedy srovnání normativní části s reálnými výsledky a vysvětlení případných rozdílů. Hodnotící dokumenty by měly být následně archivovány.

## 2.2 Metody projektového řízení

Tato část bude věnována vymezení konkrétních metod projektového řízení. Jedná se o pohledy různých odborníků na danou problematiku. Byly vyčleněny tyto konkrétní postupy: logická rámcová matice, matice analýzy vlivu zainteresovaných stran, podrobný rozpis prací neboli WBS, Ganntův diagram, studie proveditelnosti, metoda pro analýzu projektových rizik, analýza dosažené hodnoty, doba návratnosti projektu.

### 2.2.1 Logická rámcová matice

Jedná se o nástroj předprojektový, respektive o fázi zahájení projektu, která je nápomocná během procesu stanovování stromu cílů projektu a zároveň přispívá k jejich následnému dosahování. Jak zdůrazňuje Doležal, Máchal a Lacko (2009), klíčovým aspektem této metody je koordinace hledisek všech zájmových skupin projektu. Mezi hlavní principy logické rámcové matice pak patří: logické propojení základních parametrů, nezbytnost měřitelnosti výsledků, týmová práce, systémový pohled na věc. Schéma logické rámcové matice je zobrazeno viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Logická rámcová matice

<b>Přínosy po dokončení projektu</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	
<b>Cíl projektu (stav)</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<b>Výstupy projektu</b>	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<b>Aktivity projektu</b>	Zdroje	Časový rámec	Předpoklady a rizika
<b>V projektu nebude řešeno</b>		<b>Předběžné podmínky</b>	

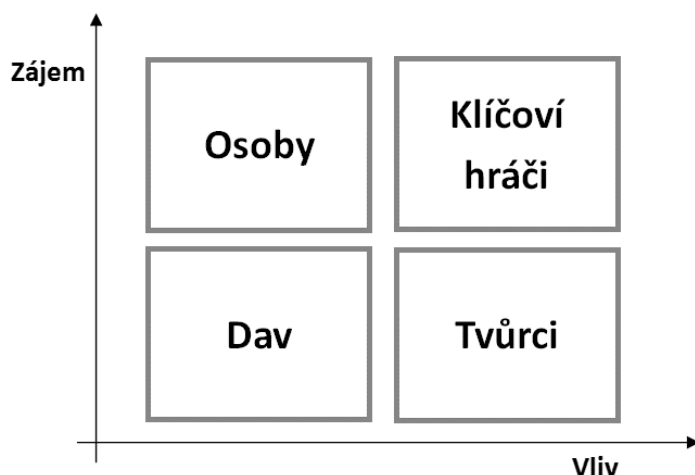
Zdroj: Doležal, Máchal a Lacko (2012)

Pole záměr popisuje hlavní přínosy, jež svou realizací projekt přináší. Cíl identifikuje zaměření konkrétního projektu a v rámci logické rámcové matice musí být uveden pouze jeden globální cíl. Konkrétními výstupy je myšlena specifikace způsobu, jehož prostřednictvím má být konkrétní změny dosaženo. Klíčové činnosti pak uvádí, které rozhodující aktivity budou během procesu prováděny. Pole objektivně ověřitelné ukazatelé zobrazují ukazatelé, jejichž úkolem je prokázat, že záměr, cíl a konkrétní výstupy byly naplněny (ve srovnání s meta hodnotou). V některých případech je třeba pod logickou rámcovou maticí uvést i slovní výčet toho, co nebude prostřednictvím konkrétního projektu řešeno, což vede k užšímu zaměření projektu.

V rámci logické rámcové matice je možno identifikovat dva směry logických vazeb. Vertikální vazba je vizualizací vzájemného vztahu řádků, tedy klíčových činností-konkrétních výstupů-cílů-záměru. Horizontální vazba zachycuje skutečnost, že pokud dojde k naplnění položky popsané na konkrétním řádku, při platných dispozicích a ošetření rizika je naplňována úroveň úrovní vyšší.

### 2.2.2 Matice analýzy vlivu zainteresovaných stran

Jak zdůrazňuje Doležal (2009), cílem této zahajovací analýzy je prostřednictvím vlivu a zájmu identifikovat stěžejní a pro projekt relevantní zainteresované strany. Výsledkem je rozřídění zainteresovaných stran do 4 kategorií podle úrovně těchto charakteristik, jež je zobrazeno viz Obr. 2.3.



Obr. 2.3 Matice vlivu zainteresovaných stran  
Zdroj: Doležal (2009, str. 36)

Mezi nejdůležitější účastníky pak patří klíčoví hráči, kteří jsou schopni se podílet na řešení i prosazování konkrétního rozhodnutí. Svůj význam mají i tvůrci, kteří vynikají během získávání nezbytných informací.

### 2.2.3 Podrobný rozpis prací

Kisielnicki (2011) uvádí, že v případě podrobného rozpisu prací, známého také pod názvem WBS (Work Breakdown Structure), se jedná o specifickou techniku skicování rozsahu projektu do podoby hierarchické struktury stromu. Tento nástroj je obzvláště užitečný během plánování projektu, jelikož přímo poskytuje odpověď na otázku, co projekt poskytuje (nikoliv jak, kdy, proč). Podrobný rozpis prací neboli WBS, je vytvářen jako součást dokumentu plán projektu jako jeho detailizace, a to projektovým manažérem. Pro potřeby WBS je nutné:



- provést dekompozici projektu tak, aby každý úkon specifikovaný na nejnižší úrovni byl přidělen konkrétní zodpovědné osobě nebo skupině osob,
- aby každá jednotka měla specifikován svůj jedinečný cíl,
- zajistit nezávislost jednotlivých úkolů, které by se neměly navzájem překrývat,
- každý konkrétní úkol přenést do pravomoci řízení konkrétní osoby,
- stanovit přesný čas implementace každého úkolu, nezbytné zdroje a očekávaný výsledek.

Pomocí sestavení WBS je manažér projekt schopen snáze řídit, měřit a včlenit jej do organizační struktury, i přes jeho nezávislost.

#### **2.2.4 Ganttův diagram**

Jak uvádí Walczak (2014), Ganttův diagram je lineárním nástrojem grafické vizualizace procesu plánování a kontroly, který je silně provázán s podrobným rozpisem prací. Jeho primárním cílem je podpora aktivit manažera projektu, a to prostřednictvím zdůrazňování vztahu mezi úkoly a dopadem potenciálních změn na celý projekt. Zároveň pak tento jednoduchý pruhový diagram umožňuje provést simulaci, ve které je možno specifikovat navrhované změny, kvantifikovat dostupnost zdrojů a stanovit termíny projektu. Ganttův diagram hraje klíčovou roli během optimalizace první realistické verze plánu projektu.

Po sestavení WBS dochází k rozřazení jednotlivých úkolů projektu a posléze k jejich vkládání společně s časovou posloupností do přehledného grafického harmonogramu, v němž jednotlivým úkolům jsou přiřazeny i potřebné zdroje. Horizontální osa zachycuje trvání projektu, vertikála pak vyobrazuje dílčí úkony. V rámci sestavování Ganttova diagramu je brán zřetel také na mezníky projektu, jež bývají v harmonogramu zobrazovány jako bod.

#### **2.2.5 Studie proveditelnosti**

Fiala (2008) uvádí, že se jedná o podrobnou technicko-ekonomickou studii projektu jejímž cílem je zachytit všechny relevantní informace potřebné k rozhodnutí, zda realizovat konkrétní projekt, či nikoliv. Využívá postupu variantních řešení a během postupu jsou analyzovány jak komerční, tak technické, finanční a ekonomické faktory projektu. Výstupem studie je specifikace projektu, tedy nejen jeho základní charakteristiky a cíle, ale zároveň také marketingová strategie, dosažitelný podíl na trhu, nezbytné suroviny a materiály, výběr vhodné technologie, zhodnocení vlivů na okolí. Mezi těmito jednotlivými prvky pak existuje velmi těsná závislost. Proces zpracovávání studie proveditelnosti je tak postupnou iterací,

zpřesňováním konkrétních prvků. Doležal, Máchal a Lacko (2012) předkládají výčet základních částí, které by tato studie měla obsahovat:

- základní specifiky projektu,
- vymezení cílů,
- analýza současné situace, včetně aktuálních podmínek pro realizaci projektu,
- lokalizace, včetně organizační struktury projektu,
- specifikace základního řešení technického charakteru,
- odhad doby trvání projektu a celkových nákladů,
- odhad kritických zdrojů,
- přehled mezníků a možných přínosů projektu,
- finanční a ekonomická analýza,
- analýza hlavních rizik,
- doporučení pro projektové fáze.

### **2.2.6 Metoda pro analýzu projektových rizik**

Metoda RIPRAN neboli metoda pro analýzu projektových rizik je empirickou metodou využívanou pro analýzu rizik projektů, jejímž autorem a držitelem ochranné známky je Branislav Lacko. Tato metoda je postavena na bázi filozofie jakosti (TQM) dle normy ISO 10006, a zároveň na procesním vnímání analýzy rizika. Autor tento nástroj koncipoval tak, aby plně respektovala principy Risk Project Managementu z materiálů PMI (Project Management Institute) a IPMA (International Project Management Association).

Jak zdůrazňují Korecký a Trkovský (2011), zpracovávání analýzy rizik probíhá před samotnou realizací projektu a z jejích výsledků je možno čerpat po dobu trvání všech jeho fází, jelikož se jedná o monitorování rizik až v průběhu implementace projektu. V rámci metody RIPRAN je provedeno pět základních kroků:

1. příprava analýzy rizik projektu,
2. identifikace rizik projektu,
3. kvantifikace rizik projektu,
4. odezva na rizika projektu,
5. celkové zhodnocení rizik projektu.

Ad 1) Během první fáze analýzy rizik jsou připraveny podklady, z nichž bude metoda RIPRAN čerpat, tedy kontrolní seznamy, tabulky, nezbytné formuláře. Výstupem této fáze jsou dokumenty: časový plán, rozhodnutí o použitých stupnicích a kontrolních seznamech.

Ad 2) V druhém kroku dochází k vytváření soupisu potenciálních hrozeb a možných scénářů, a to v podobě tabulky. Pod pojmem hrozba je myšleno projevování se konkrétní situace nebezpečí, scénářem je pak vysvětlována situace způsobena hrozbou. Jedná se tedy o vztah příčinně-důsledkový, kdy odpovědi jsou vyhledávány pokládáním otázky: co se může v projektu vyskytnout nepříznivého, když (k hrozbě tak jsou přiřazovány různé scénáře). Existuje možnost opačného postupu, kdy je zodpovídaná otázka: co může být příčinou, že konkrétní nepříznivá situace v projektu nastane?

Ad 3) V této fázi dochází k ohodnocování pravděpodobnosti výskytu scénářů a úrovně dopadu. Hodnocení předchází rozhodnutí o využití přesných informací týkajících se pravděpodobnosti nebo upřednostnění klasifikační stupnice). Míra rizika je posléze definována jako násobek pravděpodobnosti výskytu scénáře a hodnoty dopadu. Zjištěné hodnoty jsou postupně zapisovány do tabulky. Jak zdůrazňují Doležal, Máchal a Lacko (2012), po vyplnění tabulky je nezbytné provést detailní analýzu vypočítaných dat. Výstupem jsou pak dva dokumenty. První z nich obsahuje situace, kdy je vysoká jak pravděpodobnost výskytu scénáře, tak úroveň dopadu a projektový manažér je tyto případy nucen začlenit bezprostředně do plánu projektu. V druhém dokumentu se nachází situace, kdy úroveň rizika nepřesáhla úroveň přijatelného rizika. Takové případy je tedy možné řešit operativním způsobem, již v průběhu realizace projektu.

Ad 4) V této fázi dochází k navržení opatření, jež mají vést ke snížení obou druhů zjištěných rizik, a to na akceptovatelnou úroveň (jinou pro různé případy).

Ad 5) V posledním kroku jsou vyhodnocena dílčí rizika z hlediska jejich počtu, dochází k sečtení celkové hodnoty všech rizik, zhodnocení jejich časového rozložení během realizace projektu a zjištění zbytkové úrovně rizika. Zjištěná čísla týkající se rizik konkrétního projektu jsou následně porovnávána s rozsahem a možným přínosem projektu.

### **2.2.7 Analýza dosažené hodnoty**

Dle Sokołowski a Wesołowska (2016), metoda Earned value umožňuje integraci rozsahu projektu s plánem projektu a náklady vznikajícími v průběhu jeho realizace. Jedná se o nejefektivnější nástroj pro analýzu současného stavu projektu, dále pak umožňuje prognózu pro realizaci projektu v budoucnu. Podstatou této metody je měření stavu realizace, a to ve srovnání s podrobným plánem projektu, jež umožňuje přesné určení konečných nákladů a časového harmonogramu konkrétního projektu k datu jeho ukončení. Metoda EVA je často v praxi používána k určení stavu projektu a dále také operativně vznikajících odchylek. Zároveň

projektovému managementu umožňuje ovlivnit konečný efekt projektu, a to z hlediska nákladů a času, prostřednictvím rozboru stávajících trendů.

Jak uvádí Sołtysik a Wesołowska (2016), tato metoda je založena na třech klíčových parametrech:

- plánovaných hodnotách (PV – planned value),
- aktuálních nákladech (AC – actual costs),
- získaných hodnotách (EV – earned value).

Metoda dosažené hodnoty tak umožňuje získat informace o riziku změny úrovně plánovaných nákladů nebo změny plánu projektu. Je využívána zejména ve fázi plánování projektu.

### **2.2.8 Doba návratnosti projektu**

Jak uvádí Doležal, Máchal a Lacko (2012), doba návratnosti projektu zobrazuje dobu, respektive počet let, po jejichž uplynutí dochází k vrácení nákladů spojených s investicí do konkrétního projektu. V odborné literatuře je činěn rozdíl mezi nediskontovanou dobou návratnosti a diskontovanou dobou návratnosti. V prvním případě není brán ohled na časovou hodnotu peněz, druhá varianta metody tuto skutečnost již respektuje. Shrnujíc, jedná se tedy o počet let, během nichž dojde k úhradě celkový investičních nákladů buď čistými výnosy nebo tokem hotovosti.

## **2.3 Metody pro stanovování nákladů a cen**

Dle Mruzkové a Lisztwanové (2013) je třeba celkové ekonomické náklady rozlišovat na implicitní, tedy náklady ušlých příležitostí jako výnosu nerealizovaného alternativního využití vlastních výrobních faktorů, a explicitní, tedy klasické náklady využívání cizích výrobních faktorů. Autorky dále poukazují na skutečnost, že s ohledem na manažerské pojetí nákladů v rámci finančního pojetí dochází ještě k detailnějšímu třídění:

- hodnotové pojetí nákladů je upřednostňováno během operativního řízení a kontroly nákladových položek v aktuálně již probíhajícím procesu, kde spotřebované ekonomické zdroje jsou oceněny reálně a je využíváno reprodukčních pořizovacích cen a kalkulačních nákladů,
- ekonomické pojetí nákladů je upřednostňováno při sběru informací nezbytných v procesu řízení probíhajících činností a během rozhodovacích činností, kde základem je volba budoucí varianty, a to na bázi kritérií účinnosti, efektivnosti a hospodárnosti.

Vhodné a detailní členění nákladů do jednotlivých kategorií je nutnou podmínkou pro správný průběh procesu řízení projektu i jeho následnou kontrolu. Mruzková a Lisztwanová (2013) zdůrazňují, že náklady by měly být zaznamenávány dle důvodu jejich vzniku, zároveň by měl být brán zřetel na místo jejich vzniku. Lze tedy rozlišovat položky nákladů:

- technologické náklady, které se objevují během vynakládání prostředků a úsilí na uskutečňování operací technologického charakteru při zhotovování určitých výstupů,
- náklady na obsluhu, zajištění a řízení, jež jsou výsledkem zajišťování prostředí a podmínek pro průběh celého podnikatelského procesu v organizaci, kromě technologického procesu samotného zde patří i logistické, správní, řídicí a odbytové činnosti,
- jednicové náklady, tedy náklady vytvoření každé specifikované jednotky konkrétního výkonu, jež s ní přímo souvisí,
- přímé náklady, které jsou zjištělné na jednotku konkrétního výkonu,
- nepřímé náklady, jež jsou nezjištělné na jednotku konkrétního výkonu, a proto vyžadují použití kalkulační techniky,
- režijní náklady, jež během kalkulace na jednici jsou kvantifikovány prostřednictvím režijní přírážky vyjadřující poměr režijních nákladů ke konkrétní rozvrhové základně, kde patří výrobní režie (náklady na zajištění, obsluhu a řízení, technické náklady nevyjímaje, v oddělení hlavní činnosti podniku), zásobovací režie (náklady na pořízení, skladování a výdej materiálu), správní režie (náklady na správu, řízení a organizaci podniku), odbytová režie (náklady na skladování výrobků, prodejní servis, expedici, balení).

### **2.3.1 Sestavování kalkulací**

Mruzková a Lisztwanová (2013) uvádí, že na kalkulace lze nahlížet jako na klíčovou informaci o výši vlastních nákladů, a to vyjádřenou na jednotku konkrétního výstupu podniku. Zároveň jsou nástrojem, jež poskytuje stručný náhled na návratnost vlastních výkonů organizace. Podstatou je provádění srovnání stanovené a skutečné výše nákladů.

Kalkulace tak stanoví podstatu pro rozhodování, jak ve strategických oblastech (vyrobit či koupit, zastavit výrobu či pokračovat), tak v operativních úlohách střednědobého i krátkodobého charakteru (rozhodování o ceně, kontrola hospodárnosti jednotlivých útvarů).

Jak zdůrazňuje Mruzková a Lisztwanová (2013), neexistuje taxativně daný postup pro kalkulaci, kalkulační vzorce, obsah nákladových položek, jež by byl závazný pro všechny podniky. Toto rozhodnutí je ponecháno výhradně na podnikatelském subjektu. Povinný typový kalkulační vzorec, jež zjednodušeně a staticky předpokládal pouze přímé a nepřímé náklady, byl zrušen již v roce 1992, avšak jeho využívání je dosud možné. Kromě typového vzorce mohou podniky využít také dynamický vzorec, který pracuje již s rozdělením na režijní a jednicové náklady a náklady přímé a nepřímé. Oba vzorce jsou pro srovnání zachyceny viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2 Srovnání kalkulačních vzorců

Typový kalkulační vzorec	Dynamický kalkulační vzorec
Přímý materiál	Jednicové náklady: <ul style="list-style-type: none"> <li>• přímý materiál,</li> <li>• přímé mzdy.</li> </ul>
Přímé mzdy	Ostatní přímé náklady
Ostatní přímé náklady	<b>PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM</b>
Výrobní režie	Výrobní režie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• variabilní,</li> <li>• fixní.</li> </ul>
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>	<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY</b>
Správní režie	Správní režie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• variabilní,</li> <li>• fixní.</li> </ul>
<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>	<b>VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU</b>
Odbytové náklady	Přímé jednicové odbytové náklady
	Odbytová režie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• variabilní,</li> <li>• fixní.</li> </ul>
<b>ÚPLNĚ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU + Zisk</b>	<b>ÚPLNĚ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU + Zisk</b>
<b>CENA VÝKONU</b>	<b>CENA VÝKONU</b>

Zdroj: Mruzková a Lisztwanová (2013)

Pokud se jedná o kalkulační techniku, podnikatelský subjekt má na výběr z řady metod. V následující části budou vybrané techniky stručně popsány na základě autorek Mruzkové a Lisztwanové (2013).

**Propočtová kalkulace** stanovuje výčet odhadů nákladů a je využitelná pouze v případě rozhodování o zavádění nových nebo do jisté míry inovovaných výsledků činnosti podniku na trh a hodnocení jejich hospodárnosti, kdy ještě nejsou k dispozici objektivní normy. Tato metoda kalkulace vychází z normy spotřeby jednicových nákladů, případně z kalkulací podobných výrobků a závisí na expertních odhadech nebo znalostech procesu managementem

organizace. Jelikož v případě nových nebo inovovaných výrobků je prodejní cena hlavním indikátorem efektivnosti výroby, propočtová kalkulace je často odvozována od vhodné skutečné nebo očekávané prodejní ceny.

**Plánová kalkulace** je zachycením úrovně průměrných nákladů, které má být dosaženo u konkrétního výkonu za určitý interval času. Tato kalkulace je spjata s plánem nákladů podniku při respektování všech relevantních podmínek výrobního, technologického i organizačního charakteru. Plánová kalkulace je založena na plánových normách, které stanovují spotřebu zdrojů pro konkrétní útvary na konkrétní časový úsek a jsou sestaveny pro jednicové a zároveň přímé náklady. Data o nepřímých nákladových položkách jsou pak vyňaty z rozpočtu nákladů konkrétního útvaru.

**Výsledná kalkulace** je odrazem průměrné výše skutečných nákladů na kalkulační jednici po jejím dokončení v určitém časovém intervalu. V rámci výsledné kalkulace jsou rozlišovány dva detailnější druhy: kalkulace intervalová a okamžiková. První případ nastává, pokud náklady na jednici jsou uváděny za kalendářní období a je využíván k hodnocení dosažené úrovně hospodárnosti vynakládaných nákladů. Druhý případ nastává, pokud náklady na jednici jsou uváděny za období kratší než jeden měsíc. Důvodem pro využití výsledné kalkulace je snaha zjistit výši jednicových a klíčových variabilních nákladů, dále pak nutnost operativního a okamžitého zhodnocení hospodárnosti nákladů.

**Cenová kalkulace** spěje k sestavení prodejní ceny výkonu, zároveň pak zobrazuje výši kalkulovaného zisku. V případě výrobku podléhajícího cenové kalkulaci dochází k vypuštění ekonomicky neoprávněných nákladů dle prováděcích cenových předpisů. V případě výrobku nepodléhajícího cenové regulaci, kalkulace je sestavována na základě předběžné/výsledné kalkulace, u nových výrobků pak je brán zřetel na propočtovou kalkulaci nebo předpokládanou výši prodeje. Úroveň kalkulovaného zisku, tedy zisk před zdaněním, by se měla pohybovat v přijatelném intervalu, zároveň však by měla odrážet požadované zhodnocení vynaložených nákladů.

**Kalkulace úplných nákladů** bere v úvahu fixní i variabilní náklady vznikající během vytváření výstupu. Variabilní náklady jsou konstantního charakteru, u fixních je zaznamenán degresivní vývoj, přičemž určitá úroveň úplných nákladů platí pouze pro konkrétně specifikovaný objem výkonů. Tento druh kalkulace je využíván jako zdroj informací o struktuře nákladů podniku, během kontroly a koordinaci hospodárnosti nákladů, během rozhodování o věcech strategického charakteru a jako podklad pro stanovení ceny produktu.

**Kalkulace neúplných nákladů** v první řadě pracuje s náklady, které byly vyvolány konkrétními výkony, a tedy jsou k nim i velmi lehce přiřaditelné. Jedná se tedy o variabilní a přímé nákladové položky. Výše fixních nákladů zůstává pak nedělitelnou veličinou. Přínos prodeje výrobku je zachycen v podobě příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku. Jedná se o příspěvek, který je využíván právě k pokrytí fixních nákladů, zbývající část je pak zisk. Zároveň také se jedná o kritérium pro rozhodnutí, zda výrobek dále vyrábět, či nikoliv. Příspěvek na úhradu zaznamenává lineární trend.

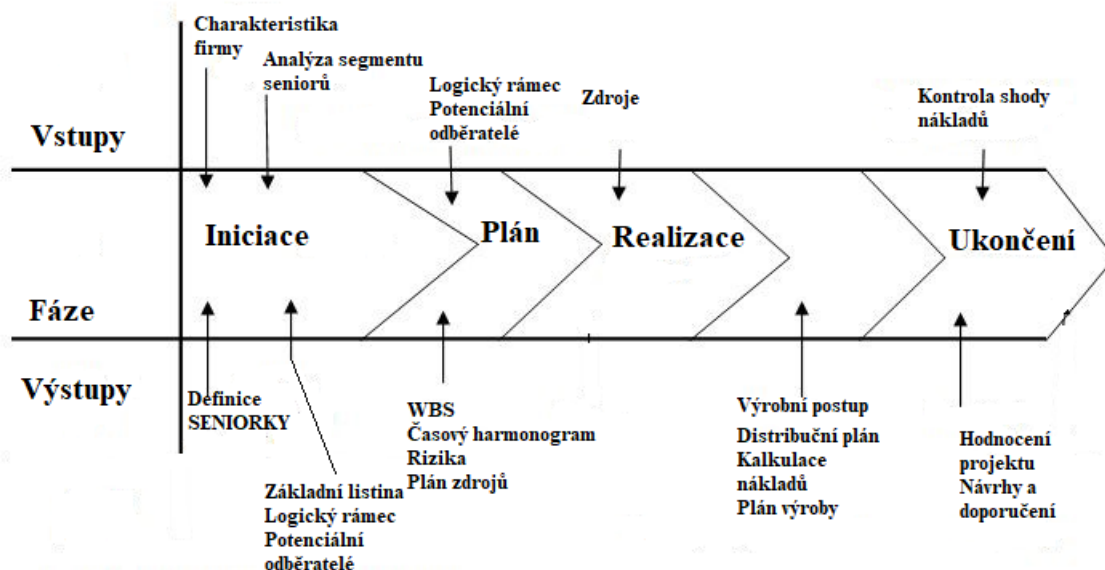
**Kalkulace dělením prostá** je využívána pouze v případě, že výsledkem procesu v podniku jsou výstupy stejnorodého charakteru. Musí se nezbytně jednat o homogenní výrobu s jedním druhem výkonu, kdy nastupující po sobě aktivity jsou propojeny v uzavřený technologický celek. V tomto případě pak všechny náklady jsou přímého charakteru. Náklad jednicový je zjištěn součinem normy spotřeby konkrétního druhu výrobního zdroje a ceny daného zdroje. Režijní náklady se pak vypočítají jako podíl režijních nákladů a plánovaného množství pro kalkulaci.

## **2.4 Postupové kroky realizace návrhu zavedení nového výrobku na specifický zákaznický segment**

V praktické části bude na projekt nahlíženo dle výkladu Wysockého a McGaryho (2009). Kalkulace nákladů bude provedena na základě Mruzkové a Lisztwanové (2013), kdy typový kalkulační vzorec bude pro potřeby projektu zjednodušen, konkrétně bude využito nákladových koeficientů. Zároveň budou aplikovány metody projektového řízení dle autorů Crawforda a Di Benedetto (2011) a autorského kolektivu Doležal, Máchal a Lacko (2012). Jedná se o klasické rozdělení projektu do čtyř základních fází: iniciace projektu, plánování projektu, realizace projektu a uzavření projektu. V rámci jednotlivých etap budou vybrány konkrétní metody, jejichž počet a způsob aplikace bude modifikován a přizpůsoben podnikové praxi společnosti působící na trhu s ponožkami.

Konkrétní postupové kroky jsou zobrazeny viz Obr. 2.3.





Obr. 2.3 Postupové kroky projektu zavedení nového výrobku  
Zdroj: vlastní zpracování

Před samotným zahájením projektu budou specifikovány základní charakteristiky společnosti, jež jsou relevantní k sestavování projektu zavedení nového výrobku. Následně bude provedena komplexní analýza specifického zákaznického segmentu seniorů dle údajů Českého statistického úřadu, a to jako podklad pro podrobné definování strategie projektu.

Iniciace projektu zavedení nového výrobku bude obsahovat tyto části: základní popis výrobku, základní listinu projektu, logickou rámcovou matici projektu a analýzu potenciálních odběratelů. Ve fázi plánování projektu budou aplikovány následující kroky: sestavení podrobného popisu prací a časového harmonogramu projektu, analýza rizik prostřednictvím metody RIPRAN, dle postupu definovaného Lackem (2012). Fáze plánování bude ukončena formálním naplánováním zdrojů nezbytných pro výrobní proces. Klíčová fáze realizace projektu bude obsahovat následující postupy: analýzu výrobního procesu, distribuční plán, vyčíslení výrobních nákladů, kontrolu shody nákladů a závěrečné sestavení plánu výroby. Etapa ukončení projektu bude pak zaměřena na hodnocení projektu prostřednictvím doby návratnosti a společenské odpovědnosti projektu. Zároveň budou sestaveny návrhy a doporučení v kritických oblastech výroby a prodeje nového produktu.

### 3 CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. se nachází v Moravskoslezském kraji. Sídlo firmy je v Brumovicích, v malé obci poblíž Opavy. Výrobní hala se pak nachází ve vesnici Skrochovice, jež je součástí Brumovic. Základní kapitál společnosti činil 200 000 Kč. Jedná se o rodinnou firmu vybudovanou od základů, kdy v čele podniku stojí Ing. Vladislav Moravec. Ten pak společně s Annou Moravcovou zastupuje společnost navenek jako jednatel.

Podnik se zapojil do trhu s kvalitními ponožkami již v roce 1996. Původní zaměření se orientovalo na český trh. V České republice se firmě podařilo zachytit mezeru na trhu a začít spolupracovat s potravinovými řetězci na principu postupného doplňování nabízeného zboží. Postupně však začalo docházet k rozšiřování cílových trhů, a to v první řadě na sousedící státy ČR. V Německu, Rakousku a Švýcarsku firma v současné době uskutečňuje prodej speciálních ponožek, tedy zakázkovou výrobu dle specifických požadavků klientů. Export do zahraničí činí 30 % výroby. Nejsilnější poptávka v ČR je aktuálně zaznamenávána na Třebíčsku, a to vzhledem ke skutečnosti, že jsou zde vyráběny pletací stroje.

Podnik, jako výrobce ponožek, čelí složité situaci, jelikož trh s ponožkami je v dnešní době značně nasycen. Velikou výzvou jsou e-shopy, ale také kluby ponožek, typicky Klub Pánů z Ponožkovic, kdy členové získávají jeden pár známých pestrobarevných ponožek měsíčně. Zákazníci hledají kvalitní zboží, které dokáže uspokojit jejich specifické potřeby, nejen z hlediska designu, ale rovněž funkčnosti. Příležitostí je tak vyhledávání dalších specifických zákaznických segmentů, jejichž prostřednictvím dojde k navýšení objednávek a umocnění tržní pozice podniku. V současné době je možno zákazníky společnosti rozdělit do dvou hlavních segmentačních skupin. V první řadě se jedná o konečné spotřebitele, dále pak o podnikatelské subjekty. Rozdělení na specifické podskupiny zákazníků s vlastní výrobní řadou (případně řadami) je zobrazeno viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Specifické podskupiny zákazníků s vlastní výrobní řadou

Koneční spotřebitelé	Podnikatelské subjekty
Děti	COOP
Aktivní sportovci	Hruška
Podnikatelé	Tesco
Uživatelé zdravotnických ponožek	Kaufland
Uživatelé pracovních ponožek	Podniky (specifická loga)

Zdroj: vlastní zpracování

Specifický zákaznický segment, jenž je tvořen seniory ve věku 65+ nemá vlastní, speciální řadu ponožek a aktuálně kupuje ponožky zdravotní nebo prodávané podnikatelskými subjekty. Jedná se zejména o zimní ponožky z celo-froté pleteniny a letní ponožky vyrobené kombinací tenké a froté pleteniny.

V současné době se podnik z tzv. „garážové firmy“ rozvinul na podnik s třísměnným provozem, výrobní kapacitou 4000 – 5000 párů ponožek denně, stálým sortimentem 13 druhů ponožek, jež vlastní 26 mechanických i elektronických pletacích strojů. Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. zaměstnává přibližně 30 zaměstnanců. Dokončovací práce na ponožkách jsou zabezpečovány šicími, žehlicími a etiketovacími stroji. Podniku se daří vhodně kombinovat úroveň automatizace s vysokým podílem ruční práce, jež tradičně k výrobě ponožek patří. Aktuálně mezi nejprodávanější druhy ponožek patří: pánské Bambusky standard (v bílé a černé barvě), PROFI SPORT černo-sivá a THERMO ponožky (jež jsou součástí zdravotního sortimentu).

Každý rok je na trh uváděná novinka, jejímž cílem je získání nového segmentu zákazníků a posílení tržní pozice. Z důvodu přetížení výrobních kapacit je podnik nucen často využívat možnosti přesčasů nebo operativně přizpůsobovat výrobu aktuální situaci. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto o zahájení výstavby nové výrobní haly, která bude uvedena do provozu během srpna letošního roku. Bude zde umístěno 7 dodatečných výrobních strojů. Nová výrobní hala také přispěje k efektivnějšímu uspořádání pracovních ploch.

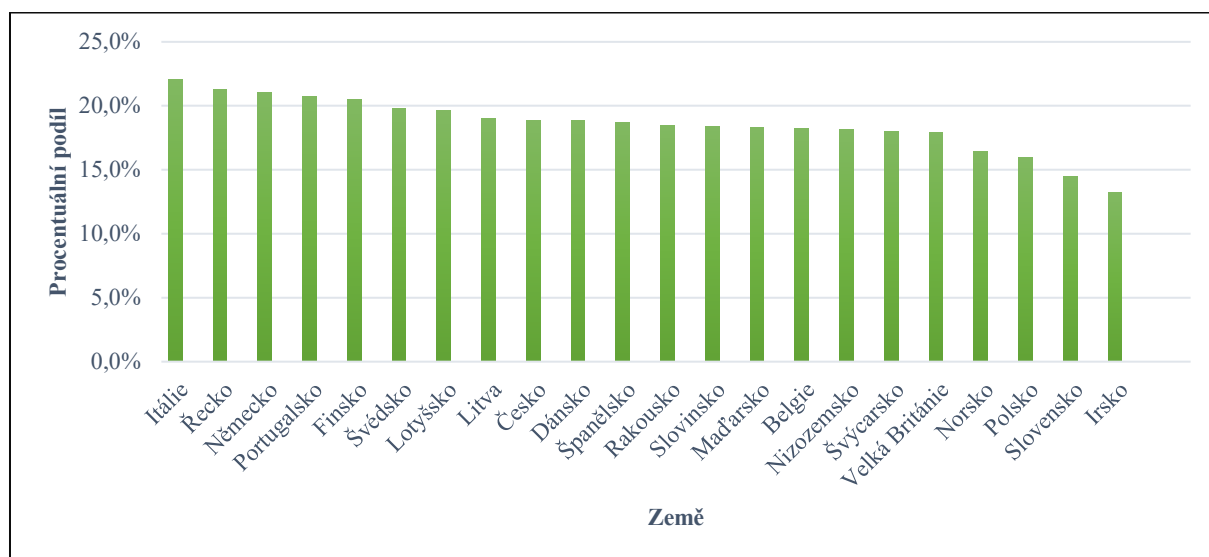
Při výrobě podnik využívá tradiční materiály, které nezatěžují životní prostředí. Jedná se zejména o bavlnu, mercerovanou bavlnu a vlnu. Dále pak je využíván len a jako nezbytná přísada zabezpečující roztahovatelnost ponožky elastan nebo polyester. Podnik má stálou základnu dlouhodobých dodavatelů, kdy materiál objednává často přímo z Indie.

Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. si zakládá na individuálním přístupu k zákazníkovi. Vzhledem k vybavení nejmodernějšími pletacími stroji je podnik schopen vyrobit jakýkoliv vzor ponožky. Zároveň pak přímo ve výrobě se nachází malý obchod, kde si zákazníci mohou prohlédnout všechny dostupné typy ponožek. V lednu 2018 roku došlo také ke spuštění vlastního e-shopu, který pomalu začíná vytvářet efekt.

Podnik se řídí vizí vyrábět kvalitní a zdravotně nezávadné ponožky, a zároveň poskytovat zákazníkům maximální servis spojený s prodejem ponožek.

#### 4 ANALÝZA SPECIFICKÉHO ZÁKAZNICKÉHO SEGMENTU

Senioři jsou početným zákaznickým segmentem. Nejnovější data Českého statistického úřadu ukazují, že v roce 2016 lidí v seniorském věku bylo 18,8 % z celkové populace ČR. Jedná se tedy o necelých 1,99 milionů obyvatel. Zároveň pak dochází k nepřetržitému stárnutí obyvatelstva, kdy na 100 osob ve věku 15 až 64 let připadá až 29 důchodců ve věku 65+ (od 1. 1. 2018 je nejvyšší věk odchodu do důchodu stanoven na hranici 65 let). Jedná se o evropský standard, který je zobrazen viz Obr. 4.1. Zvyšuje se rovněž naděje na dožití: ženy v ČR se mohou dožít až 82,1 a muži 76,2 let. Průměrný starobní důchod se pak pohybuje v řádu 11 800 Kč. Prostřednictvím valorizace důchodů se vláda každoročně snaží o to, aby byl segment seniorů soběstačný a dokázal udržet svou kupní sílu.

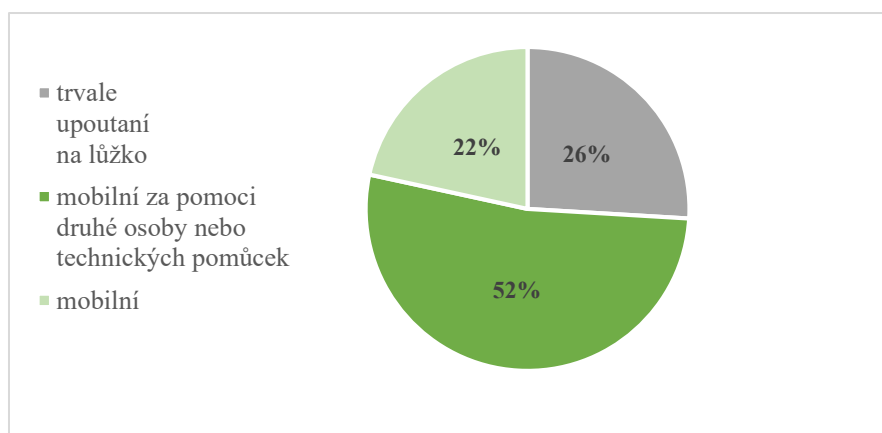


Obr 4.1 Grafické znázornění podílu obyvatel 65+ v Evropě

Zdroj: vlastní zpracování na základě ČSÚ

V České republice v domovech důchodců žije 35 829 seniorů. Jedná se tedy pouze o necelé 2 % české populace starší 65 let, avšak tento stav je do jisté míry způsobem i nedostatkem těchto zařízení a jejich kapacit, a to ve všech krajích České republiky. Dle údajů Českého statistického úřadu bylo zjištěno, že v roce 2016 počet neuspokojených žádostí o ubytování v domově důchodců činil 65 764, tedy až 184 % z počtu uspokojených žádostí.

V rámci klientů domovů pro seniory je dále možno vyčlenit tři specifické skupiny: klienty trvale upoutané na lůžko, mobilní seniory za pomoci druhé osoby (případně technických pomůcek) a mobilní obyvatelé. Nejpočetnější skupinou je skupina seniorů, jež se dokážou pohybovat, avšak s nezbytnou podporou. Procentuální podíl jednotlivých skupin je zachycen viz Obr. 4.2.



Obr. 4.2 Grafické zobrazení skupiny klientů domovů důchodců  
Zdroj: vlastní zpracování

Tato cílová skupina tedy vykazuje vysoký potenciál, co se obchodů týče. Je vhodné charakterizovat její klíčová specifika. Jedná se o segment velice diverzifikovaný, jelikož patří zde lidé různého sociálního postavení, s různou výší důchodů. Zároveň pak současní senioři preferují aktivní život, často spojený s jistou vhodnou fyzickou námahou.

Společným rysem všech seniorů je chuť zapojit se do aktivního života, zároveň pak péče o své zdraví a vlastní pohodlí. Nemají již ve své péči potomky, proto pozornost obrátí také k vlastní osobě. Zároveň si potrpí na tradici a domácí výrobu. Pokud jsou s nějakým produktem spokojeni, jsou velice loajální a schopni jej opakovaně nakupovat, a to po velmi dlouhou dobu. Pokud však jednou ztratí důvěru ve značku, opakované získání jejich pozornosti je téměř nemožné.

I přes snahu žít aktivně, mnoho seniorů trpí zdravotními problémy různé závažnosti. Pokud se jedná o obtíže, jež mají dopad na dolní končetiny, patří zde nejčastěji degenerativní onemocnění, cukrovka, otoky nohou, špatné prokrvení nebo neurologické poruchy. Tento zákaznický segment tak bude vyhledávat produkty, jež uspokojí jeho specifické potřeby, ale zároveň uleví v případě potíží.

Pokud se jedná o domovy důchodců, senioři (ale rovněž jejich rodinní příslušníci) preferují zařízení s individuálním přístupem, jež zároveň poskytuje mnoho služeb. K tomu patří i služby maloobchodu, kdy v rámci obytného komplexu jsou senioři schopni nakoupit všechny potřebné věci, včetně ponožek.

## **5 PROJEKT ZAVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU**

Během analýzy sortimentu podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. bylo zjištěno, že výrobní program firmy je velice pestrý. Zákazníky jsou lidé všech věkových skupin, avšak větší pozornost speciální produktovou řadou je věnována zejména sportovcům a dětem. Ačkoliv lidé ve starším věku často používají ponožky Moravec, nejedná se o zvláštní produktovou řadu, která by splňovala jejich specifické potřeby. Zároveň bylo zjištěno, že na trhu neexistuje speciální výrobní řada ponožek určena výhradně seniorům (vždy se jedná pouze o ponožky zdravotní, které mohou nakupovat lidé různého věku). Z těchto důvodů bylo na základě konzultace s vedením podniku rozhodnuto, že projekt bude zaměřen na zavedení nového typu ponožek na trh. Konkrétně se bude jednat o ponožku typu SENIORKA, která svými vlastnostmi bude cílit na specifický zákaznický segment, jímž jsou senioři. Dojde tak k využití mezery na trhu (v současnosti je tržní segment seniorů velice početný, avšak není mu věnována dostatečná pozornost). Tento typ ponožek pak bude prodáván domovům důchodců, jež je dále budou distribuovat mezi své klienty.

### **5.1 Zahájení projektu**

Po konzultaci s vedením podniku bylo rozhodnuto, že dále bude rozpracováván projekt na zavedení na trh nové ponožky typu SENIORKA, a to zejména z důvodu rozšíření odběratelské základny podniku. Hlavním požadavkem pro sestavování projektu byla jeho realizovatelnost z hlediska dostupnosti výrobního zařízení, materiálů a také kvalifikované pracovní síly. Důležitým faktorem byla i nákladovost projektu.

#### **5.1.1 Základní popis výrobku SENIORKA**

SENIORKA je typ ponožky, jenž je určen zákaznickému segmentu seniorů, primárně pak seniorům žijícím v domově důchodců. Tento výrobek byl navrhován tak, aby uspokojil potřeby této specifické zákaznické skupiny, a to i s ohledem na názory a požadavky ošetřovatelů pracujících v domovech důchodců a starajících se o seniory.

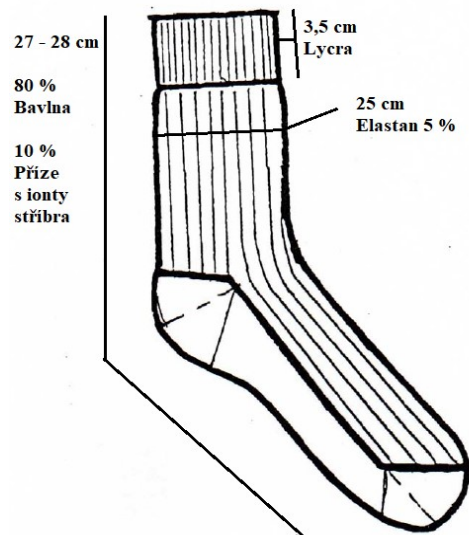
Konkrétní vlastnosti požadované těmito zájmovými skupinami byly zjišťovány prostřednictvím osobního kontaktu se seniory i ošetřovateli, a to v průběhu fáze mapování potřeb zákaznického segmentu. Tyto konkrétní vlastnosti byly pak na základě konzultace s vedením podniku převedeny na specifické parametry a charakteristiky konečného výrobku, jež jsou zachyceny viz Tab. 5.1.

Tab. 5.1 Specifika ponožky SENIORKA

Položka	Popis
<b>Materiál</b>	Bavlna, stříbro, elastan
<b>Složení</b>	85 % bavlna, 10 % stříbro, 5 % elastan
<b>Výška lemu</b>	3,5 cm
<b>Vzhled</b>	Žebrovaný
<b>Barva</b>	Béžová
<b>Navýšení obvodu</b>	+ 3 cm
<b>Charakter</b>	Letní tenká ponožka

Zdroj: vlastní zpracování

SENIORKA je ponožka standardní délky v žebrovaném vzhledu. Jedná se o specifikaci průměrné pánské ponožky velikosti 27-28. Na základě rozhovoru se seniory bylo zjištěno, že tato velikost se mezi potencionálními budoucími uživateli nejčastěji vyskytuje, zároveň pak ženy také preferují tyto velikosti. Nejdůležitější částí je netlačící lem, jehož výška je 3,5 cm. Pro zabezpečení dostatečné úrovně roztahování ponožky bude navýšen obvod v centimetrech z klasických 22 cm na 25 cm, což eliminuje problémy s krevní cirkulací. Obecně tedy budou přidány 3 cm. Schéma ponožky typu SENIORKA je zobrazeno viz Obr. 5.1.



Obr. 5.1 Schéma ponožek typu seniorka

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud se jedná o materiálové složení, hlavní podíl v produktu bude tvořen bavlnou. Tento materiál je prodyšný, má hypoalergenní vlastnosti a neztrácí barvu. Vyšší zastoupení bavlny v konečném produktu dále zabezpečí delší výdrž, příjemnost na dotek a nevytahování se. Stříbrná vlákna přispějí k lepšímu prokrvení nohou. Ionty uvolňované ve vláknech přiléhají

k povrchu bakterií, díky čemu tyto ponožky urychlují proces hojení ran a brání vzniku zánětů. Elastan jako pružný materiál je schopen vysoké roztažnosti (až 8x původní délky vlákna) a zároveň je snadno udržovatelný. Na základě preferencí seniorů byla vybrána základní béžová varianta. Zároveň je možnost na základě požadavků zákazníků vyrobit další barevné varianty: šedou a modrou. Černá barva není pro tento specifický zákaznický segment důchodců vhodná, a to z důvodu nepříjemných pocitů, jaké tento odstín může navozovat.

Během vytváření produktového návrhu byla navázána spolupráce s profesionální grafičkou Janou Komárkovou, která dle specifikací výrobku vytvořila sedm návrhů loga výrobní řady ponožek typu SENIORKA. Všechny varianty jsou zobrazeny v příloze č. 2. Na základě konzultací s vedením podniku byly vybrány dvě preferované grafické úpravy loga, viz Obr. 5.2.



Obr. 5.2 Logo ponožek typu SENIORKA  
Zdroj: zpracování Jana Komárková

Vybrané návrhy vystihují podstatu ponožek výrobní řady SENIORKA, jelikož zobrazují pár seniorů. Tímto způsobem je zdůrazněno, že typ nových ponožek je určen jak pro ženy, tak pro muže. Jednoduché linie loga jsou snadno zapamatovatelné a přiřaditelné ke konkrétnímu typu ponožek. Zároveň ponožky označené tímto symbolem budou snadno rozeznatelné pro klienty.

### 5.1.2 Základní listina projektu

Prostřednictvím základní listiny projektu je definován nejen obecný název projektu a jeho cíl, nýbrž rovněž více specifické údaje, jako jsou lokalizace, termínové ohraničení, způsob financování a funkce manažera projektu. Základní listina projektu pro podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. je zobrazena v příloze č. 3.



### 5.1.3 Logická rámcová matice projektu

Logická rámcová matice zachycuje základní vlastnosti projektu rozepsané dle přínosů projektu, jeho cílů, konkrétních výstupů, stěžejních činností v rámci projektu, dále pak dle předpokladů a rizik. Tabulka logické rámcové matice je využitelná během procesu plánování, implementace i závěrečného hodnocení projektu. Detailní zobrazení logické rámcové matice pro projekt zavedení nového výrobku společnosti Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. na trh je zachyceno v příloze č. 4.

### 5.1.4 Potenciální odběratelé v Moravskoslezském kraji

Analýza potenciálních odběratelů byla provedena na základě veřejných databází a statistických údajů. V první řadě byla pozornost věnována Moravskoslezskému kraji. Projekt vychází z předpokladu, že odběrateli nového výrobku společnosti Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. budou obyvatelé domovů důchodců. V Moravskoslezském kraji se těchto zařízení nachází celkem 70, s kapacitou 4 795 lůžek.

Jako potenciální nejsilnější odběratelé lze označit 10 největších zařízení, kde kapacita každého domova přesáhla 100 lůžek. Ve všech případech se jedná o příspěvkové organizace, jejichž chod je spolufinancován z rozpočtů kraje nebo konkrétních měst. V rámci těchto domovů pro seniory zároveň funguje maloobchodní jednotka, která mobilním klientům nabízí široké spektrum produktů, včetně základních hygienických potřeb. K dispozici je také služba pojízdné jednotky, kdy zaměstnanci docházejí se zbožím na pokoje imobilních klientů.

Tato zařízení se soustředí na individualitu seniorů, a zároveň kladou důraz na aktivní způsoby trávení času. Poskytují seniorům celoroční sociální, zdravotní a ošetrovatelskou podporu i péči. Tyto služby jsou poskytovány zákazníkům starším 65 let. Jedná se konkrétně o:

1. Domov Slunečnice se sídlem v Ostravě,
2. Domov Čujkovova se sídlem v Ostravě-Zábřehu,
3. Domov Korýtko se sídlem v Ostravě-Zábřehu,
4. Domov pro seniory Kamenec se sídlem ve Slezské Ostravě,
5. Domov pro seniory Frýdek-Místek,
6. Domov seniorů Havířov,
7. Domov Vesna se sídlem v Orlové,
8. Domov Duha se sídlem v Novém Jičíně,
9. Domov pro seniory Iris, se sídlem v Ostravě – Mariánských Horách,
10. Domov pro seniory Krnov.

V rámci analýzy byla zjišťována další specifika, jež svědčí o kvalitě a úrovni služeb poskytovaných konkrétním zařízením viz Tab. 5.2. Jedná se o zprostředkované hodnocení aktivity domovů důchodců a spokojenosti seniorů s nabízenými službami. Byly hodnoceny ukazatelé: počet klientů na zaměstnance, roční dotace ze státního rozpočtu a v neposlední řadě také část dotace, jež připadá na jedno lůžko.

Tab. 5.2 Analýza potenciálních odběratelů

<b>Domov</b>	<b>Sídlo</b>	<b>Klienti na zaměstnance</b>	<b>Dotace ze SR v Kč</b>	<b>Dotace/lůžko v Kč</b>
Domov Slunečnice	Ostrava	3,06	5774000	18 869,28
Domov Čujkovova	Ostrava	2,45	8608000	35 134,69
Domov Korýtko	Ostrava	2,25	12500000	55 555,56
Domov seniorů Havířov	Havířov	2,20	7146000	32 481,82
Domov Kamenec	Ostrava	1,97	8163000	41 436,55
Domov pro seniory Frýdek-Místek	Frýdek-Místek	1,96	9256000	47 224,49
Domov Vesna	Orlová	1,84	9318000	50 641,30
Domov Duha	Nový Jičín	1,25	14079000	112 632,00
Domov Iris	Ostrava	1,04	5455000	52 451,92
Domov pro seniory Krnov	Krnov	1,01	8044000	79 643,56

Zdroj: vlastní zpracování na základě Registru poskytovatelů sociálních služeb

Bylo zjištěno, že domovem důchodců s největším finančním potenciálem je Domov Duha v Novém Jičíně, a to z hlediska nejvyšší dotace připadající na jedno lůžko (domov důchodců si může dovolit nakoupit relativně větší počet párů ponožek). Zároveň počet klientů na zaměstnance je menší než 2. Co se dotací v přepočtu na jedno lůžko týče, druhá nejvyšší hodnota byla zaznamenána v Domově pro seniory Krnov. V ostravském Domově pro seniory Iris počet klientů, jež průměrně spadá do zodpovědnosti jednoho zaměstnance dosáhl nižší úrovně než v předchozích dvou zařízeních, a to pouhých 1,34.

Na základě této analýzy lze říci, že v první řadě by měly být osloveny s nabídkou tyto tři domovy důchodců. Potenciální úspěšná dohoda by měla být nápomocna při dalším vyjednávání s ostatními zařízeními nejen s více než sto lůžky, ale rovněž se zařízeními z druhé skupiny.

Zároveň každý z těchto domovů se nachází v jiné lokalitě, což je vhodné pro potenciální navázání kontaktů ve všech okresech Moravskoslezského kraje. V druhé skupině potenciálních odběratelů, jejichž kapacita dosáhla úrovně 50 až 100 lůžek, je zařazeno 28 zařízení.

Pokud se jedná o lokální rozmístění (z důvodu zjednodušení distribučních cest), jež je zachyceno viz Tab. 5.3, nejpočetnější z hlediska umístění domovů důchodců je okres Karviná. Více než 10 těchto zařízení se zároveň nachází v okrese Opava, Ostrava a Frýdek – Místek.

Tab. 5.3 Lokální rozmístění odběratelů

Okres	Počet	Lůžka
Karviná	17	1024
Frýdek-Místek	15	947
Ostrava	14	1503
Opava	11	535
Nový Jičín	7	416
Bruntál	6	370
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>4795</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě Registru poskytovatelů sociálních služeb

Na základě analýzy rozmístění bylo dále zjištěno, že v první řadě by bylo vhodné se zaměřit na okres Ostrava a okres Karviná, jelikož zde se nachází nejvyšší potenciál, co se počtu lůžek týče.

Na území celé České republiky je rozmístěno celkem 530 domovů důchodců s kapacitou 39 100 lůžek. Domovy důchodců jsou pak průměrně zaplněny z 98 %. Na základě osobních rozhovorů s představiteli těchto zařízení bylo zjištěno, že 38 % českých domovů pro seniory před samotným podepsáním smlouvy s konečným dodavatelem zařazuje výběrové řízení. Ponožky typu SENIORKA však svým specifickým zaměřením a snahou vyjít vstříc všem požadavkům klientu nemají na trhu konkurenci.

## 5.2 Fáze plánování projektu

V první řadě bylo nezbytné zpracovat časový harmonogram projektu v návaznosti na podrobný rozpis prací projektu, dále pak byla analyzována potenciální rizika týkající se projektu, a to prostřednictvím metody RIPRAN.

### 5.2.1 Podrobný rozpis prací a časový harmonogram projektu

V současné době podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. je plně vytížen. Probíhá proces rozšiřování výrobních prostor, které umožní vyšší úroveň využití strojů a zároveň dovolí efektivnější organizaci práce nejen v oblasti samotné výroby, ale rovněž navazujících činností,

jako je etiketování, skladování, prodej a administrativa. Předpokládané období uvedení do provozu nové výrobní haly je červenec/srpen 2018, kdy podnik navýší svou výrobní kapacitu, a bude schopen bez reorganizace nebo bez nasazování dodatečných přesčasů schopen pokrýt potenciální vyšší objednávky.

Z tohoto důvodu bylo datum startu projektu naplánováno na 4. ledna 2018. Samotný průběh projektu je klasicky rozdělen do 4 částí, a to: proces iniciace projektu, plánování projektu, realizace a ukončení. Osa, jež zobrazuje rozložení prací v čase je zachycena v příloze č. 5.

V úvodní fázi projektu byla provedena detailní konzultace návrhu na zavedení nového výrobku na trh. Jednalo se o přesnou konkretizaci požadavků a specifikaci detailů týkajících se průběhu celého projektu. Na úvodní konzultaci navázala fáze mapování konkrétních potřeb zákaznického segmentu společně s analýzou potencionálních odběratelů. Projekt zavedení nových ponožek na trh je založen na detailním a přesném zmapování podmínek a předpokladů, proto jsou tyto úkony klíčové a jejich realizace potrvá až 20 dnů. Tato etapa byla ukončena získáním kvantifikovaných podkladů pro návrh výrobku v oblasti vhodného materiálu a vytvořením předběžné studie proveditelnosti a projektové dokumentace. V celkovém součtu by měla úvodní fáze trvat 25 dnů.

V rámci fáze plánování projektu je nezbytné provést klíčové úkony, a to analýzu potenciálních odběratelů a analýzu rizik prostřednictvím metody RIPRAN. Analýza rizik zahrnuje rovněž operativní diskuzi s ředitelem podniku. Po splnění těchto úkolů je možné přistoupit k sestavení plánu zdrojů nezbytných pro výrobu a k vypracování rozpočtu projektu. Tato fáze je ukončena zajištěním potřebných zdrojů, a to ředitelem společnosti.

Fáze realizace, jako jádro celého projektu, bude započata výrobou vzorku ponožek SENIORKA. Jelikož stroje firmy Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. jsou schopny vyrobit jakýkoliv druh ponožek, v této oblasti se jedná o známý výrobní postup a nemusí být tedy provedeno ověření způsobilosti výroby. Realizace bude pokračovat získáváním informací týkajících se výrobního procesu a jeho analýzou. Na základě těchto dat bude možné přistoupit k sestavení plánu distribuce a k vyčíslení skutečných nákladů. Stěžejní etapou této fáze je pak oslovení potenciálních odběratelů s konkrétní nabídkou a vzorkem výrobku. Doba trvání tohoto úkolu je naplánována na 21 dnů. Fáze realizace bude ukončena sestavením plánu výroby.

Poslední fází projektu je jeho ukončení, v jehož rámci budou sestaveny návrhy a doporučení pro podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o., a to na základě ekonomického a společenského hodnocení projektu.

Celková doba trvání projektu je stanovena na 68 dnů. Projekt by měl být ukončen 9. dubna 2018. Zároveň po jeho ukončení je dostatečný časový prostor čtyř měsíců na případná vyjednávání s potenciálními klienty a na sepisování smluv. Výroba ponožek typu SENIORKA by měla začít v červnu, z důvodu předzásobení. Samotný prodej výrobku by měl být zahájen v srpnu, kdy kapacita podniku již bude navýšena.

Podrobný časový harmonogram projektu včetně detailního soupisu všech projektových činností je zobrazen v příloze č. 6. Pro jeho sestavení byl použit program MS Project. Sloupec Predecessors zachycuje provázanost konkrétních činností a jejich vzájemnou závislost. Během sestavování časového harmonogramu byly použity vazby označené číslem a vazby typu SS (Start to Start). V prvním případě se jedná o situaci, kdy činnosti může být zahájena až po ukončení činnosti označené konkrétním číslem. V druhém případě se jedná o situaci, kdy činnost může začít současně s činností označenou konkrétním číslem.

Časový plán byl sestaven na základě definovaných klíčových činností, bez jejichž realizace není možné projekt úspěšně ukončit. Všechny tyto činnosti jsou zobrazeny viz Tab. 5.4. Jedná se o 8 činností z celkového počtu 19 úkonů. Zároveň byly vyčleněny (tučné označení) tři úkony, jejichž provedení trvá nejdéle, a to více než 15 dnů. Kvalita těchto činností tak definuje úspěch celého projektu.

Tab. 5.4 Klíčové činnosti WBS

Klíčové činnosti	Začátek	Konec	Doba trvání v kalendářních dnech
<b>Zmapování potřeb zákaznického segmentu</b>	<b>04. 01. 2018</b>	<b>25. 01. 2018</b>	<b>16</b>
<b>Zmapování potenciálních odběratelů</b>	<b>10. 01. 2018</b>	<b>02. 02. 2018</b>	<b>18</b>
Předběžná studie proveditelnosti	05. 02. 2018	05. 02. 2018	1
Plánování potřebných zdrojů pro výrobní proces	14. 02. 2018	15. 02. 2018	2
Získání informací o průběhu výroby	22. 02. 2018	28. 02. 2018	5
Kalkulace nákladů	04. 03. 2018	05. 03. 2018	2
<b>Sestavení konkrétní nabídky pro potenciální zákazníky a jejich oslovení</b>	<b>06. 03. 2018</b>	<b>03. 04. 2018</b>	<b>21</b>
Ukončení projektu	09. 04. 2018	09. 04. 2018	1

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza WBS (Work Breakdown Structure) zároveň umožnila všem činnostem přiřadit konkrétní osobu, jež bude za její úspěšné provedení zodpovědná. Toto rozdělení pravomocí je zachyceno v příloze č. 7. Bylo zjištěno, že z celkového počtu 19 projektových činností, je 12 ve výlučné kompetenci manažera projektu. Zodpovědnost za dalších 6 úkonů je pak poměrově rozdělena mezi ředitele společnosti a manažera projektu. Ředitel sledovaného podniku je samostatně odpovědný za zajištění nezbytných zdrojů a zařazení výrobku, respektive výrobní řady, do prodejního portfolia společnosti.

### 5.2.2 Analýza rizik

Potenciální rizika týkající se projektu byla analyzována na základě informací pocházejících jak z interního prostředí podniku, tak z externího prostředí. V oblasti rizik vztahujících se k výrobnímu procesu bylo využito znalostí a zkušeností ředitele/majitele podniku, jak rovněž osobního pozorování přímo ve výrobní hale. Ke zjištění externích rizik bylo nezbytné provést analýzu veřejně dostupných dat, zejména z trhu práce a problematiky BOZP. Identifikace rizik,

jejich analýza, hodnocení a navržení vhodných opatření pro snížení jejich dopadu byla provedena prostřednictvím metody RIPRAN. V první řadě byl sestaven soupis 7 potenciálních hrozeb. Ke každé hrozbě byly následně přiřazeny konkrétní scénáře i preventivní opatření. Současně bylo provedeno verbální hodnocení jak pravděpodobnosti výskytu obecných hrozeb, tak pravděpodobnosti výskytu jednotlivých scénářů i dopadu scénářů na průběh celého projektu. Detailní zpracování registru rizik je uvedeno v příloze č. 8.

Na základě doporučení autorů metody RIPRAN byla pro zvýšení přehlednosti viz Tab. 5.5 využita matice, jež jasně zachycuje celkovou pravděpodobnost rizika i úroveň dopadu jednotlivých scénářů rizika. Pro srozumitelné vyjádření jsou jednotlivé oblasti barevně rozlišeny dle úrovně dopadu, a to na základě odstínů (červený odstín je ekvivalentem vysoké hodnoty rizika).

Tab. 5.5 Matice potenciálních rizik

<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Vysoká pravděpodobnost (VP)</b>		<b>6.2</b>	<b>6.1</b>
	<b>Střední pravděpodobnost (SP)</b>		1.1; 1.3; 3.1; 3.4; 4.2; 5.2; 6.3	<b>4.1;</b>
	<b>Nízká pravděpodobnost (NP)</b>	2.3; 2.4;	2.1; 2.2; 3.2; 7.2	1.2; 3.3; 5.1; 7.1
		<b>Nízký dopad (ND)</b>	<b>Střední dopad (SD)</b>	<b>Vysoký dopad (VD)</b>
		<b>Dopad</b>		

Zdroj: vlastní zpracování

Z matice je zřejmé, že byly nalezeny tři potenciální případy dosahující vysokou hodnotu rizika. Konkrétně se jedná o nedodržení časového harmonogramu projektu z důvodu zpožděného uvedení do provozu nové haly (4.1), nedostatek kvalifikované pracovní síly (6.1) nebo nedostatečnou kvalifikaci pracovní síly (6.2), jež způsobí prodlevu v realizaci projektu. Tato rizika vyžadují vysokou úroveň pozornosti. Je nutné považovat je za klíčové rizikové faktory a provést preventivní opatření, jejichž návrhy jsou uvedeny v příloze č. 8. V případě první situace kromě preventivního opatření bylo definováno i doporučení postupu v případě, že konkrétní riziko se již vyskytne. Jedná se o vytvoření a zavedení plánu pro operativní přizpůsobování výroby podmínkám v podniku, zejména pak změnám v poptávce.

Nejpočetnější je skupina rizik se střední celkovou hodnotou. Byly zde identifikovány tyto scénáře: nezájem odběratelů (1.1), nesplnění požadavků funkčnosti dostatečného počtu klientů (1.2), nepoměr ceny a důchodů klientů (1.3), výroba zmetků spojená se selháním dodavatelů

(3.1), ztráta odběratelů následkem nedodržení časového harmonogramu (3.3), zvýšení nákladů z důvodu zajištění náhradního dodavatele (3.4), zvýšení nákladů na projekt v důsledku špatné koordinace výrobních a manipulačních prostor (4.2), nemožnost zahájení projektu (5.1) nebo prodleva v realizaci projektu způsobena dodatečným sběrem dat (5.2), vysoká fluktuace (6.3) nebo požár (7.1). Zde je třeba v první řadě eliminovat hrozbu nezájmu ze strany odběratelů (včetně jednotlivých scénářů), dále pak kontrolou a hodnocením dodavatelů a jejich operativní evidenci vybudování jistoty kvalitních dodávek materiálu. Předpokladem úspěšné realizace projektu je také zajištění dostatečné informovanosti.

Mezi scénáře s nízkou hodnotou patří rizika spojená s nevhodným naprogramováním a zároveň s nedostatečnou údržbou strojů. Jedná se o zmetkovitost a zvýšené náklady (2.1), pozastavení výroby (2.2), změnu funkčnosti ponožky (2.3) a případné zničení výrobku (2.4). Nízká úroveň rizika byla dále identifikována u pozastavení výroby v důsledku nedostatečné kvality a spolehlivosti dodávek materiálu (3.2) a pracovního úrazu způsobeného neopatrnou obsluhou stroje (7.2). Tato rizika je možné odstranit zejména přijímáním kvalifikované pracovní síly a průběžnou kontrolou během všech fází procesu. Vhodné je vypracování plánu pro prodej výrobků se změněnými vlastnostmi, což umožní podniku zmírnit dopad na tržby. Potenciální rizika, jež vykazují nízkou úroveň celkové hodnoty je nezbytné v průběhu celého projektu neustále monitorovat, a zároveň směřovat k jejich účelné minimalizaci. Pozdržení projektu, ač s nízkým dopadem, může v případě častějšího výskytu způsobovat komplikace.

### **5.2.3 Proces plánování zdrojů nezbytných pro výrobní proces**

Technologický postup nezbytný pro výrobu ponožek typu SERNIORKA je stejný, jako technologický postup výroby jiných druhů ponožek. Podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. je vybaven 26 stroji, s jejichž pomocí je možno vyrobit jakýkoliv druh ponožek. Často se jedná o individualizovaný produkt s přesnými parametry dodanými konkrétním zákazníkem. Z tohoto důvodu nebylo nutné před zahájením projektu realizovat ověření způsobilosti výroby nového produktu, což také přispěje ke snížení nákladů na projekt.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že pro potřeby projektu bude využíváno stávajícího vybavení. Finanční investice do nového výrobního zařízení nebude potřeba. Výroba ponožek vyžaduje PC s grafickým softwarem, pletací stroj (včetně zařízení pro kontrolu pohybu příze), fixační stroje pro žehlení ponožek, obracečku, stroj pro sešití špiček, etiketovací a balící stroje. Tato zařízení ve vlastnictví společnosti Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. budou využity pro výrobu vzorku produktu a pro následnou výrobu na trh. Velký podíl na výrobě ponožek má také ruční práce. Přehled jednotlivých operací dle způsobu jejich provedení je uveden viz Tab. 5.6.



Tab. 5.6 Operace výrobního procesu ponožky

Druh operace	Způsob provedení
Pletení	strojně
Otáčení na líc	ručně
Šití špicí	ručně na stroji
Formování	strojně
Žehlení	strojně
Kontrola jakosti	ručně
Balení	ručně

Zdroj: vlastní zpracování

Obsluha každého stroje je přiřazena konkrétním kvalifikovaným pracovníkům, specializovaným pouze pro určitou operaci. Pro potřeby výroby ponožek SENIORKA nebudou tedy nájímáni dodateční zaměstnanci. V současné době má podnik dostatečné kapacity výrobní pracovní síly pro pokrytí budoucích objednávek nového produktu.

Klíčovou složkou výroby je materiál a pomocný materiál, jež bude odebírán od stávajících dodavatelů. Jedná se o základní přízi, elastanovou přízi, přízi s ionty stříbra, gumitex (lehká gumička), jednotkovou etiketu. Normy spotřeby materiálů nezbytných pro výrobu jednoho páru ponožek SENIORKA vážící 41 g jsou zachyceny viz Tab. 5.7.

Tab. 5.7 Normy spotřeby materiálu

Název materiálu	Norma
Základní příze – bavlna 30 tex	60 g
Příze s ionty stříbra	6,5 g
Elastinová příze 80 dtex x 2	3,3 g
Guma (lycra do lemu)	0,3 g

Zdroj: vlastní zpracování

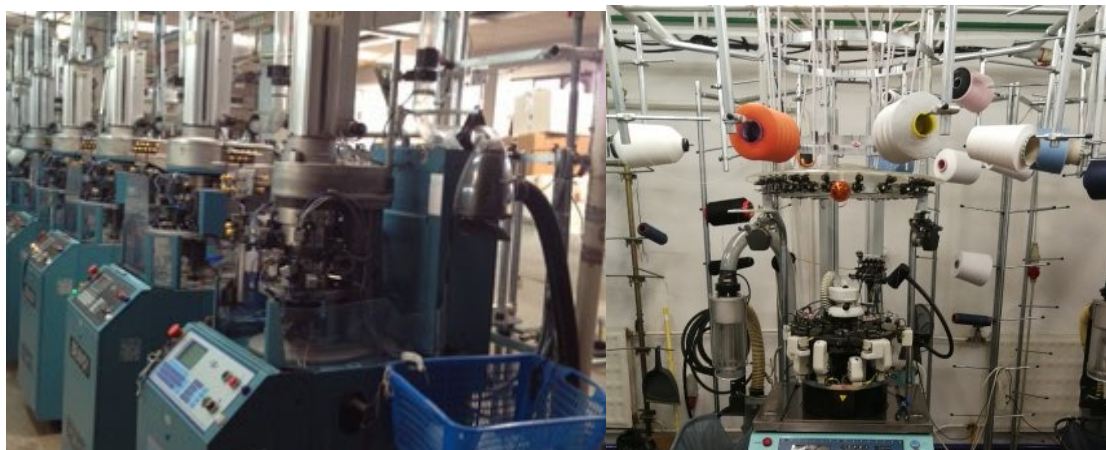
### 5.3 Fáze realizace projektu

Fáze realizace projektu bude doprovázena sbíráním dat o výrobním procesu. Na základě těchto informací bude sestaven plán distribuce a vyčísleny náklady na výrobu ponožek SENIORKA. Tyto kalkulace pak budou podkladem pro vyčíslení ceny nového produktu, sestavení plánu výroby a vytvoření konkrétní nabídky pro domovy důchodců.

#### 5.3.1 Výrobní proces

Samotnému výrobnímu procesu předchází grafická úprava návrhu ponožky ve speciálním softwaru, jež pracuje na základě souřadnicové sítě. Takto zpracovaná data jsou následně předána do pletárny. Proces výroby ponožek je složen ze dvou základních částí. Jedná se o

proces pletení a dokončovací práce. Fáze pletení ponožky je zahájena odshora, tedy od lemové části. Výstupem fáze je děravý úplet, bez sešívané špice. Následuje kontrola obsluhy, zda je výrobek bez vady. Pozornost je věnována především stavu jehel v pletacím stroji, respektive jejich případnému zlomení. Fáze pletení jednoho páru ponožek trvá 5 minut. Pletací stroje jsou zobrazeny viz Obr. 5.3.



Obr. 5.3 Pletací stroje  
Zdroj: interní fotografie podniku

Další fází zpracování v rámci dokončovacích prací je šití. Ponožka je navlečena do speciálního ručního šicího stroje a dochází k sešití špicí. Následně je výrobek otočen na líc a nastává fáze formování a žehlení, a to prostřednictvím rozžhavené formy ve tvaru nohy. Teplem výrobek získá potřebný tvar. Následuje důkladná kontrola, v jejíž rámci jsou poměřovány velikosti, kontrolována kvalita švu nebo zpracování. Ponožky jsou následně urovňány do komínků. Posledním krokem je pak etiketování jednotlivých párů ponožek. Na etiketě musí být uvedena specifikace produktu, jeho složení, velikost EAN. Jednotlivé úkony v rámci fáze dokončovacích prací trvají velice krátkou dobu, jedná se o zlomky vteřin. Na základě pozorování přímo ve výrobní hale podniku bylo však zjištěno, že souhrnná pracnost těchto konkrétních činností pro jeden pár ponožek je průměrně 55 vteřin (v závislosti na zručnosti konkrétního pracovníka). Celkem výroba jednoho páru ponožek, včetně všech dokončovacích prací, trvá necelých 6 minut.

### 5.3.2 Distribuční plán

V rámci této části bude pozornost věnována způsobu balení hotových výrobků, včetně konkretizace parametrů obalového materiálu a vyčíslení konkrétních nákladů na balení. Kalkulace základní obalové varianty je zachycena viz Tab. 5.8.

Tab. 5.8 Kalkulace nákladů obalového materiálu (menší krabice)

Název	Rozměry	Cena	Potřeba	Náklady v Kč (1 pár)
Papírová páska	40mmx25 m	10,9	0,28m/10 párů	0,305
Kartónová krabice	400x300x200	12,62	1/100párů	0,126
Lepicí páska	48 mmx66 m	12	0,6 m/100 párů	0,072
Samolepící etiketa	12 ks na A4 (100 archů)	383	1/100 párů	0,003
Etikety	500 g/m2	20,1/kg	9,2 g/pár	0,185
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>0,692</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Je nezbytné již spárované a opatřené etiketou ponožky balit dle jednotlivých velikostí. Nejvhodnější variantou je spojení 10 párů ponožek stejné velikosti prostřednictvím papírové pásky. Tyto pásy jsou vhodné pro lehké zboží a manipulace s nimi je velmi jednoduchá, jelikož ihned po navlhčení jejich spodní strany lepí. V tomto případě byla zvolena varianta pásky s rozměry 40 mm x 25 m. Jednotlivé balíky dle konkrétních velikostí je vhodné dále zabalit do kartónové krabice. Na základě průzkumu balících zvyklostí v rámci trhu s ponožkami byla zvolena krabice 3VVL (tedy z třívrstvé lepenky) s rozměry 400x300x200 mm, dále pak větší krabice s rozměry 500x300x300 mm. Nezbytností je dále lepicí páska pro uzavření krabice a samolepící etiketa na sběrný kartón. V případě větší objednávky bude použito více krabic. Na základě osobní domluvy s odběrateli je možné využít balení po méně kusech. V takovém případě však bude nezbytné oříznout krabici do požadované velikosti (skladování krabic jiných neuniverzálních velikostí by pro podnik bylo nevýhodné). Kalkulace nákladů obalového materiálu dle jednotlivých objemů krabic byla stanovena na základě cen velkoobchodníků.

Bylo provedeno měření a analýza kapacity vybraných menších kartónových krabic, a to konkrétně 100 párů, respektive 10 spojených balení dle jednotlivých velikostí. Měření bylo založeno na konkrétních rozměrech ponožek, dále pak na naměřené hmotnosti jednoho páru SENIOREK. Jeden pár produktu váží průměrně 41 g (odchylky u jednotlivých velikostí mohou dosahovat úrovně +/- 2,5 g). Výsledný objem nutný pro přepravu celé dodávky je tedy 4 kg, jež krabice z třívrstvé lepenky unese. Na základě těchto propočtů bylo dále zjištěno, že ve větší krabici je možno přepravit 200 párů ponožek, s maximální váhou 8 kg. Tyto rozměry jsou

vhodné i z hlediska charakteru odběratelů. Jedná se o domovy důchodců v různých městech s určitou kapacitou pohybující se nejčastěji v intervalu 30 – 100 lůžek. Tyto krabice tak jsou schopny uspokojit měsíční potřebu zákazníků, a zároveň jsou snadno manipulovatelné.

Pro účely sestavení kalkulace nákladů obalového materiálu byla stanovena norma papírové pásky dle šířky a výšky komínků 10 párů ponožek na 0,28 m na jeden pár. Zároveň pak na základě analýzy obalového materiálu bylo zjištěno, že bude potřeba 0,6 m lepicí pásky pro uzavření menšího kartónu a 0,8 m lepicí pásky pro uzavření většího kartónu, a to včetně rezervy (krabice bude zalepena ve středu na spoji).

Bylo zjištěno, že cena obalového materiálu v přepočtu na jeden pár ponožek typu SENIORKA je nižší při využití krabice větších rozměrů. Rozdíl v ceně je však pouze 0,066 Kč na jeden pár tohoto výrobku. Pro podnik je tedy výhodné skladovat krabice obou typů, a to z důvodu uspokojení potřeb odběratelů. Na základě kalkulace a doporučení výrobce ponožek je vhodné, aby minimální objednávka pro domov důchodců byla 65 párů ponožek. Kalkulace nákladů obalového materiálu na základě větší krabice je zobrazena viz Tab. 5.9.

Tab. 5.9 Kalkulace nákladů obalového materiálu (větší krabice)

Název	Rozměry	Cena	Potřeba	Náklad na 1 pár
Papírová páska	40mmx25 m	10,9	0,28m/10 párů	0,305
Kartónová krabice	400x300x200	17,26	1/200párů	0,086
Lepicí páska	48 mmx66 m	12	0,8 m/200 párů	0,0048
Samolepicí etiketa	12 ks na A4 (100 archů)	383	1/200 párů	0,002
Etikety	500 g/m2	20,1/kg	9,2 g/pár	0,185
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>0,626</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Prodej ponožek typu SENIORKA by měl být uskutečňován obchodním zástupcem, jehož úkolem by byl neustálý kontakt s domovy důchodců, vyjednávání kontraktů, dopravování zboží a zjišťování zpětné vazby. Mzda tohoto pracovníka na plný úvazek byla stanovena na základě průzkumu průměrného ohodnocení této pozice v oblasti Opavy. Jedná se o 26 700 Kč hrubého příjmu měsíčně (bez odvodů zaměstnavatele).

### 5.3.3 Výrobní náklady

Výrobní náklady vynaložené na výrobu ponožek typu SENIORKA byly zjišťovány na základě konzultace s vedením společnosti a s pomocí analýzy veřejně dostupných zdrojů. Bylo využito systému kalkulace, jež podnik používá v běžném provozu. V případě ponožek typu SENIORKA se jedná o stejný technologický postup jako v případě stávajícího sortimentu podniku, mohl být použit současný kalkulační vzorec společnosti. Kalkulace je založena na náročnosti produktu na materiál dle jednotlivých druhů a cenách materiálu, které jsou nezbytné pro výrobu ponožek typu SENIORKA. Tyto údaje jsou uvedeny viz Tab. 5.10. Přímé mzdové náklady na výrobu páru ponožek byly stanoveny prostřednictvím tarifů, jež využívá podnik.

Tab. 5.10 Cena potřebného materiálu

Název materiálu	Měrná jednotka	Nezbytné množství	Cena za MJ
Základní příze – bavlna 30 tex	kg	60 g	64 Kč
Příze s ionty stříbra	kg	6,5 g	106 Kč
Elastinová příze 80 dtex x 2	kg	3,3 g	115 Kč
Guma (lycra do lemu)	kg	0,3 g	104 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kalkulace výrobních nákladů byla sestavována na průměrný pár ponožek s gramáží 41 gramů. Jedná se o základní velikost 27-28 (dle standardního číslování 7-8). Pro kalkulaci skutečných nákladů byla vybrána, jelikož se jedná o nejčastěji objednávanou velikost na trhu, a to i v rámci domů pro seniory (ženy seniorky rovněž často preferují tuto velikost z důvodu pohodlí). V rámci uvedeného nezbytného množství je počítáno jak se zmenšováním velikosti ponožky teplem během žehlení, tak s 1 % zmetkovitostí.

Nejdražší materiálovou položkou je elastinová příze a příze s ionty stříbra. Jelikož jejich podíl ve výrobku je však menší ve srovnání se základní bavlněnou přízí, nebudou mít tyto položky velký vliv na konečnou cenu.

I když ponožky typu SENIORKA jsou navrženy ve třech barevných variantách (šedá, modrá, béžová), nákladovost jednotlivých variant se neliší. Podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. totiž nepoužívá bílé příze, jež svépomocí barví, což by náklady jednotlivých variant diferencovalo. Ve všech třech případech se jedná o barvené příze, jejichž cena za měrnou jednotku je stejná, jelikož se jedná o klasické barvy dostupné na trhu. Z tohoto důvodu byla

kalkulace standardně provedena na jeden pár ponožek jednoho typu, kdy náklady jsou zaokrouhleny na tři desetinná místa.

Nákladové položky, respektive jejich hodnota, patří mezi chráněné údaje, které rozhodují o konkurenční výhodě na trhu. Z tohoto důvodu byly na základě domluvy s vedením podniku při zobrazování výsledků kalkulace použity koeficienty, jež zachycují poměr jednotlivých druhů nákladů na úplných výrobních nákladech a dále pak na vlastních nákladech výkonů. Kalkulace výrobních nákladů je uvedena viz Tab. 5.11.

Tab. 5.11 Kalkulace výrobních nákladů

Členění	Název materiálu	Nákladový koeficient
Materiál	Základní příze – bavlna 30 tex	0,375
	Příze s ionty stříbra	0,067
	Elastinová příze 80 dtex x 2	0,033
	Guma (lycra do lemu)	0,003
Práce	Mzdy	0,518
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro kalkulace úplných vlastních nákladů výkonu, která byla provedena opět na jeden pár ponožek typu SENIORKA, byl použit vzorec zavedený a osvědčený v praxi podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. Výrobní režie z důvodu zavádění nového výrobku byla stanovena na 180 % přímých mezd, správní režie pak je určena jako 10 % z výrobní režie. Položky výrobní a správní režie byly stanoveny na základě konzultace s vedením podniku. I v tomto případě, z důvodu ochrany údajů, jsou konkrétní nákladové položky vyjádřeny koeficientem (vypočítaném na základě skutečných cen materiálů, mzdových tarifů a ostatních režijních nákladů). Úplná kalkulace jednoho páru ponožek typu SENIORKA je zobrazena viz Tab. 5.12.

Tab. 5.12 Kalkulace páru ponožek typu SENIORKA

<b>KALKULACE SENIORKA – NÁKLADOVÉ KOEFICIENTY</b>	
Kalkulační jednice	1 pár ponožek
Materiál	0,196
Mzdy	0,210
Výrobní režie	0,379
<b>Přímé náklady</b>	<b>0,785</b>
Správní režie	0,038
<b>Vlastní náklady výkonu</b>	<b>0,823</b>
Odbytová režie	0,179
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>1</b>
<b>Ziskový koeficient</b>	<b>1,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Cena jednoho páru ponožek SENIORKA byla stanovena na 41 Kč, a to na základě obchodní praxe podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. Jedná se o vynásobení úplných vlastních nákladů výkonu ziskovým koeficientem ve výši 1,8. Jedná se o tzv. čistou ponožku, bez vyšitého nápisu vhodného pro označení konkrétního domova důchodců. V případě požadavku konkrétní výšivky, respektive nápisu, bude cena celkové dodávky navýšena o jednorázový poplatek 4 000 Kč pro jeden domov důchodců, a to bez ohledu na počet párů. Bylo tak rozhodnuto na základě rozhovoru s vedením podniku. Tato cena zabezpečí pokrytí úplných vlastních nákladů výkonů společně se ziskovou přírážkou. Je však optimální také pro seniory, respektive domovy důchodců. Takto nastavena výše ceny totiž zabezpečí i úspěch případné účasti na výběrovém řízení v rámci prodeje v konkrétních domovech důchodců.

#### 5.3.4 Kontrola shody nákladů

Důležitou součástí fáze realizace projektu je rovněž kontrola rozpočtu projektu se skutečnými náklady. V tomto případě se jedná o finanční prostředky vynaložené na výrobu vzorků ponožek typu SENIORKA. Bylo vyrobeno 10 párů ponožek: 5 tzv. čistých, 4 s fiktivní personalizovanou výšivkou. Během výroby byl zaznamenán jeden zmetek. Výrobu zmetku způsobila zlomená jehla v jednom z pletacích strojů. Po vyrobení vzorků byly tyto vzorky zařazeny do nabídky podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. Jedná se o interní vzorník dostupných typů ponožek (ve formě souboru prospektů formátu A3 na tvrdém papíře), jež slouží jako pomůcka při vyjednávání s odběrateli. Náklady projektu tak musí být navýšený o tisk 10 kusů těchto prospektů (kopie prospektu pak bude odběrateli zaslána online). Konkrétní přehled nákladů realizace projektu je zobrazen viz Tab. 5.13.



Tab. 5.13 Přehled nákladů realizace projektu

<b>Položka</b>	<b>Náklady v Kč</b>
Materiál	50,5
Mzdy	54
Výrobní režie	95
Grafika	1 000
Výšivka	4 000
Prospekty	75
<b>Celkem</b>	<b>5 275</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě srovnání s rozpočtem projektu, který byl nastaven na 5 500 Kč, bylo zjištěno, že existuje rezerva ve výši 225 Kč.

### 5.3.5 Plán výroby

Plán výroby bude sestaven jak na základě výrobní kapacity podniku, tak na základě analýzy potenciálních odběratelů a informačních rozhovorů s domovy důchodců. Jedná se o horizont dvou let. Bude zohledněno, že v současné době má společnost volnou výrobní kapacitu na 5 000 párů ponožek měsíčně. Tato situace potrvá až do srpna letošního roku, kdy bude zprovozněna nová hala a dalších 7 pletacích strojů, a tímto způsobem navýšená kapacita výroby. Zároveň během sestavování plánu výroby bude brán zřetel na skutečnost, že září, říjen, listopad a částečně i prosinec je obdobím kritickým, kdy je podnik maximálně vytížen výrobou svého současného sortimentu. Období od června do srpna je pak obdobím s nejnižší poptávkou, nastává tedy předvýroba zásob na zimní období.

Jelikož podnik vyrábí široký sortiment ponožek, pletení ponožek typu SENIORKA bude prvních 7 měsíců probíhat na dvou strojích. Od ledna pak bude možnost zapojení do výroby ponožek typu SENIORKA až 4 pletacích strojů. V prvním roce bude pozornost soustředěna na získání odběratelů v Moravskoslezském kraji, a to postupně dle jednotlivých okresů. Poté je vhodné, aby došlo k expanzi na další území ČR. Během zpracovávání plánu výroby je předpokládáno, že tato expanze se zahájí v červenci roku 2019.

Plán výroby je sestavován na základě předpokladu, že počet odběratelů bude meziměsíčně stoupat (sortimentu SENIOREK bude přidělen speciální obchodní zástupce, jenž bude mít na starosti pouze odbyt tohoto typu ponožek). Během vstupních, informačních rozhovorů s potenciálními odběrateli bylo zjištěno, že se bude jednat o pravidelné objednávky, a to každé tři měsíce. V těchto měsících je tak zaznamenán nárůst poptávaného objemu. Zároveň je předpokládáno (na základě analýzy stávající poptávky domovů důchodců), že měsíčně 20 %



odběratelů bude požadovat speciální výšivku na ponožkách (z důvodu odlišení). Bude se jednat o zákazníky s objednávkou vyšší než 65 ks.

V červnu, červenci a srpnu bude vždy vyráběno největší množství ponožek typu SENIORKA, a to z důvodu zabezpečení rezervy. Tyto rezervy budou klíčové zejména v listopadu a prosinci roku 2018, kdy podnik nebude schopen vyrobit ani jeden pár ponožek typu SENIORKA. Dále pak tyto rezervy budou čerpány i v září, v říjnu v listopadu a prosinci následujícího roku, kdy výroba klesne na minimálních 300 párů. Ve zbývajících měsících bude výroba přizpůsobována dle odběrů a to tak, aby byla vždy pohotovostní zásoba 1 000 párů ponožek. Tato zásoba je schopna pokrýt průměrné vychýlení poptávky v jednotlivých měsících. Během prvních dvou let je nezbytné, aby podnik aktivně získával odběratelé, jelikož zde existuje potenciál až 530 domovů důchodců (v rámci celé České republiky). Za dva roky by se dle plánu mělo podařit získat až 190 klientů (vzhledem k opakovatelnosti objednávek).

Z důvodu nutnosti omezení výroby v klíčových měsících, podnik 5x během dvou let zaznamená ztrátu, která však bude kompenzována výsledky v jiných měsících. Konkrétně se jedná o červen, červenec, srpen 2018, dále pak červen a červenec 2019. Detailní plán výroby, společně se směnovou náročností na měsíční objem výroby, je zachycen v příloze č. 9.

#### **5.4 Fáze ukončení projektu**

K řádnému ukončení projektu došlo již 2. dubna 2018. Byl tedy zaznamenán časový předstih 8 dnů ve srovnání s projektovým plánem. Výroba by měla být dle plánu zahájena 1. června 2018. Během výroby by měl být dodržován výrobní plán pod podmínkou, že podnik bude aktivně vyjednávat s potenciálními odběrateli a uzavírat další smlouvy. Pro další pokračování projektu a úspěšný prodej ponožek typu SENIORKA je nezbytné vytvoření pevné a široké základny odběratelů, v tomto případě domovů důchodců. Podnik by měl také brát ohled na požadavky zákazníků, a operativně přizpůsobovat produkt novým potřebám zjištěným na základě zpětné vazby. Zároveň pak klíčovým prvkem jsou i spolehliví a kvalifikovaní zaměstnanci. Další pokračování projektu je nyní v kompetenci samotného podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o.

V rámci fáze ukončení projektu je nezbytné provést hodnocení projektu. To zahrnuje ekonomické zhodnocení prostřednictvím doby návratnosti a zhodnocení sociálního přínosu projektu, dále pak konkrétní doporučení pro podnik v oblasti pokračování projektu.

### 5.4.1 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti projektu byla spočítána na základě výrobního plánu sestaveného v předchozí části. Z důvodu relativně nízkých nákladů na projekt je zřejmé, že návratnost projektu bude v intervalu pouze několika měsíců, a ne v řádu několika let. Pro zjištění doby návratnosti byla vybrána nediskontovaná varianta. Dle soupisu skutečných nákladů, na realizaci projektu byla vynaložena částka 4 200 Kč. Na základě součtu zisku v jednotlivých měsících byla zjištěna výše kumulovaného zisku. Na základě tohoto výpočtu bylo stanoveno, že doba návratnosti projektu činí 5 měsíců a 2 dny viz Tab. 5.14. Výrazné kumulované ztráty v prvních měsících jsou způsobeny nulovým odběrem a nutností předzásobení se na kritický čas, jež nastává ve výrobě v září a trvá až do prosince.

Tab. 5.14 Doba návratnosti projektu

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad
Zisk (Kč)	-75 600	-75 600	-75 600	93 540	96 390	103 950
Kumulace zisku (Kč)	-75 600	-151 200	-226 800	-133 260	-36 870	67 080

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.4.2 Společensky odpovědný projekt

Projekt zavedení nového typu ponožek SENIORKA je určen specifickému seniorskému segmentu zákazníků. Jedná se o projekt prospěšný společnosti a komunitě občanů žijících v domovech důchodců, který iniciuje trend vycházení vstříc potřebám seniorů. Z tohoto důvodu je možné jej zhodnotit z hlediska přínosu v oblasti společenské odpovědnosti podniku. Pro účely hodnocení byl manažérem projektu, na základě konzultace s vedením podniku, sestaven formulář obsahující 8 otázek, který je zobrazen v příloze č. 10. Odpovědi pak byly hodnoceny v intervalu od 1 do 5 bodů. Celkově bylo možno získat 40 bodů. Konkrétní hodnocení projektu dle jednotlivých kritérií je zachyceno viz Tab. 5.15.

Tab. 5.15 Hodnocení projektu dle kritérií společenské odpovědnosti

Oblast	Hodnocení
Soustavnost projektu	5
Možnost vyhodnocování přínosu projektu	4
Počet parametrů pro sledování projektu	4
Obsažení zprávy o projektu ve firemních materiálech	2
Doba inkubace projektu	5
Partnerství se specifickou komunitou	5
Inovativnost projektu	3
Možný rozvoj projektu	5
<b>Celkem</b>	<b>33</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Projekt zavedení nového typu ponožek SENIORKA celkově získal 33 bodů. Jedná se o 82,5 % z celkového počtu bodů. Nachází se ve skupině projektů, jež vykazují potenciál do budoucna a zlepšují životní standard seniorů.

Nejvyšší bodové ohodnocení bylo zaznamenáno v oblasti soustavnosti projektu, počtu sledovaných parametrů, partnerství se specifickou komunitou, inkubační doby projektu a možného rozvoje projektu. Projekt bude mít soustavný charakter a bude realizován v dlouhém časovém výhledu. Počet parametrů, jež jsou v průběhu projektu sledovány je více než 3, konkrétně se jedná o 5 ukazatelů (rozpočet projektu, shoda nákladů s rozpočtem, časový harmonogram, tržby spojené s ponožkami typu SENIORKA, doba návratnosti projektu). Projekt byl zahájen a ukončen v rámci 3 měsíců a byl zaměřen na partnerství s komunitou seniorů. Existuje zde zároveň potenciál pro rozvoj projektu, a to zavedením další varianty v rámci ponožek typu SENIORKA.

Excelentních výsledků v intervalu 90 % a výše nebylo dosaženo z důvodu nízkého bodového ohodnocení v oblasti evidence. Oblast pro zlepšení je tedy spatřována zejména v interní dokumentaci podniku, jelikož zpráva o projektu aktuálně není obsažena ve firemních materiálech nejvyšší důležitosti, klasicky ve výroční zprávě podniku. I když se podnik před tímto krokem nebrání, je zavedení komplexní evidence obsahující rovněž projektovou dokumentaci naplánován na neurčito.

#### **5.4.3 Návrhy a doporučení k projektu**

Projekt byl zaměřen na vytvoření vzorku nového typu ponožek pod obchodní značkou SENIORKA, jejichž hlavním odběratelem budou domovy pro seniory. V oblasti prodeje ponožek seniorům je hlavním faktorem funkčnost, výdrž a barva ponožek (nevhodné je použití klasické černé barvy). Na vzhled a originalitu designu není brán zřetel. Dalším klíčovým faktorem je cena. V případě domovů důchodců se často jedná o příspěvkové organizace ve vlastnictví státu, důchodci pak mají omezený rozpočet. Ponožky SENIORKA splňují aktuální požadavky jak seniorů, tak ošetřovatelů, a to ve všech ohledech (zdravotní nezávadnost, funkčnost, barva, cena).

Na základě všech provedených analýz a jejich výsledků byla formulována konkrétní doporučení, které podniku umožní pokračovat v projektu. Tyto návrhy jsou rozděleny do několika klíčových oblastí. Jedná se o: výrobek, odběratelé, zaměstnance, interní evidenci a interní uspořádání.

## **Výrobek**

Nový typ ponožek SENIORKA je produktem unikátního složení, jež se na trhu ještě nenachází. Zároveň se jedná o produkt, kde je na základě konceptu a produktové strategie specifikováno i logo, jako neoddělitelná část produktu. Je tedy vhodné zaregistrovat na Úřadě průmyslového vlastnictví ochrannou známku SENIORKA. Jednalo by se o ochrannou známku tvořenou slovy a kresbou. Po podání přihlášky je nezbytné uhradit správní poplatek, jež činí 5 000 Kč. Pokud by se jednalo o žádost o mezinárodní ochrannou známku (zejména vhodnou při expanzi na Slovensko nebo do Polska), poplatek by byl navýšen o 2 500 Kč. Celkově by tak žádost o ochrannou známku znamenala pro podnik navýšení nákladů o 7 500 Kč. Přínosem vlastnění ochranné známky je posílení konkurenční pozice na trhu a ochrana konceptu projektu, dále také zabezpečení tržeb pramenících z prodeje ponožek typu SENIORKA.

## **Odběratelé**

Podnik by měl aktivně rozšiřovat základnu odběratelů prostřednictvím vyjednávání s domovy důchodců. V rámci České republiky se zde nachází potenciál více než 500 domovů pro seniory s kapacitou 39 100 lůžek. Tato zařízení jsou z 98 % zaplněná, lze tedy předpokládat, že dojde k výstavbám nových domovů pro seniory. V těchto zařízeních by pak podnik měl využívat dvojí strategii. V první řadě zajistit odběr ponožek typu SENIORKA přímo s domovy důchodců, které si vytváří jistou zásobu pro všechny své klienty, zejména pak imobilní klienty trvale upoutané na lůžko, jejichž počet dosahuje 22 % lůžkové kapacity. Druhou strategií je pak vyjednávání s maloobchodními jednotkami, které se nachází v rámci každého domova pro seniory a jsou první volbou pro seniory v případě nákupu jakéhokoliv zboží. Jelikož podnik má zkušenosti s obchodováním se sítěmi maloobchodních jednotek, je tato strategie již známou formou prodeje. V tomto případě by se konečná cena ponožek SENIORKA pro spotřebitele navýšila, avšak průměrně o 22 % + DPH. Maloobchodní jednotky v rámci domovů pro seniory vykazují nižší úroveň obchodní marže, která se pohybuje v intervalu 19 – 25 %. V obou případech přínosem pro podnik bude nastavení ziskového koeficientu na úrovni 1,8, který pokryje náklady, ale zároveň udrží ceny na přijatelné úrovni jak pro seniory, tak pro domovy důchodců.

V oblasti oslovování odběratelů by měl být upřednostňován osobní kontakt. Pro první kontakt je vhodné využití telefonního rozhovoru s vrchní ošetřovatelkou, popřípadě osobu zodpovědnou za zásobování domova nezbytnými potřebami pro klienty. Dále by se podnik měl zaměřit na osobní schůzky, včetně předvedení vzorků a prospektů.

Podnik již v současné době exportuje své produkty do zahraničí. Tento směr je vhodnou volbou i pro ponožky typu SENIORKA. Odbýt je vhodné rozšířit do sousedních států České republiky, a to zejména na Slovensko, do Polska a do Německa, a to prostřednictvím telefonického oslovení domovů pro seniory se speciální nabídkou. Je vhodné, aby podíl exportu ponožek SENIORKA v prvních 3 letech od zahájení výroby dosáhl úrovně 30 %. Tímto způsobem dojde k diferenciaci rizika a posílení pozice na trhu. Jelikož tyto státy aktivně pečují o stárnoucí obyvatelstvo, nabídka ponožek vycházejících vstříc potřebám této velké části obyvatelstva bude pro ně zajímavá.

Velká část seniorů však žije i mimo domovy důchodců, ve vlastních domácnostech. Z tohoto důvodu je vhodné rozšířit odběratelskou základnu o prodejny zdravotních potřeb, a to po prvních 3 letech od zahájení výroby.

Do budoucna, v případě zájmu odběratelů, by podnik měl rozšířit svůj sortiment v oblasti typ SENIORKA o zimní ponožky. V takovém případě by bylo nezbytné provést analýzu zájmu odběratelů a vytvořit novou kalkulaci pro nový typ výrobku.

## **Zaměstnanci**

Aktuálně, z důvodu chybějících vhodných pracovníků, je v podniku část povinností obchodních zástupců realizována prostřednictvím outsourcingu, tedy centrální telefonické firmy. Na základě rozhovorů s představiteli domovů důchodců, i samotnými seniory, by bylo však vhodné pro typ ponožek SENIORKA najmout specializovaného obchodního zástupce zodpovědného za tento zákaznický segment, spadajícího přímo pod vedení společnosti. Senioři preferují osobní kontakt, možnost vizuální i dotekové zkoušky produktu. V rámci projektu byla do nákladů započítána mzda tohoto pracovníka ve výši 35 443 Kč včetně odvodů za zaměstnavatele. V případě náporu zakázek by pak tento obchodní zástupce mohl vypomoci i v ostatních produktových segmentech podniku. Navrhovaná organizační struktura je zobrazena v příloze č. 11.

Nezbytné je rovněž řešit potenciální riziko nedostatku kvalifikované síly. Z hlediska charakteru podniku je vhodné, aby byla vytvořena základna loajálních a schopných zaměstnanců. Proto by podnik mohl využít příležitosti zaměstnávání jak absolventů, tak lidí ve vyšších věkových kategoriích. V první řadě by se jednalo o nábor absolventů středních škol na Opavsku: obchodní zástupce z obchodních akademií, strojní pracovníky z průmyslových středních škol a učilišť. V druhém případě by se jednalo o zaměstnávání lidí ve věku 55+ a vytvoření společensky účelného pracovního místa, kdy na tento druh zaměstnávání jsou

poskytovány dotace ze státního rozpočtu (od druhé čtvrtletí 2018). Výši měsíčního příspěvku na společensky účelné pracovní místo vypláceného po dobu 12 měsíců zachycuje viz Tab. 5.16. V tomto případě by pak mzda tohoto pracovníka neznamenal pro podnik nákladovou zátěž.

Tab. 5.16 Příspěvky na společensky účelné pracovní místo

Nástroj	Výše příspěvku u plného pracovního úvazku			
	Evidence 3 – 24 měsíců	Hrubá mzda (3 – 24 měsíců)	Evidence > 24 měsíců	Hrubá mzda (> 24 měsíců)
SÚPM vyhrazené pro uchazeče o zaměstnání nad 55 let věku	18 000 Kč	13 400 Kč	24 000 Kč	17 900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě MPSV

### Interní evidence

V rámci sestavování kalkulace výrobku bylo zjištěno, že v podniku není vedena samostatná evidence na jednotlivé typy sortimentu ponožek. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést tento způsob podrobné evidence, který by umožnil přehledné vyčíslení nákladů, tržeb a zisku na jednotlivé druhy vyráběných ponožek. Návrh formuláře pro podrobnou interní evidenci zachycuje viz Tab. 5.17.

Tab. 5.17 Návrh formuláře podrobné interní evidence

Moravec kvalitní ponožky, s. r. o.		Období:
Položka		Číselné údaje
Sortiment		
Prodané páry		
Tržby z prodeje výrobků		
Přímý materiál		
Přímé mzdy		
Výrobní režie	Materiál	
	Mzdy	
	Ostatní	
Správní režie		
Odbytová režie		

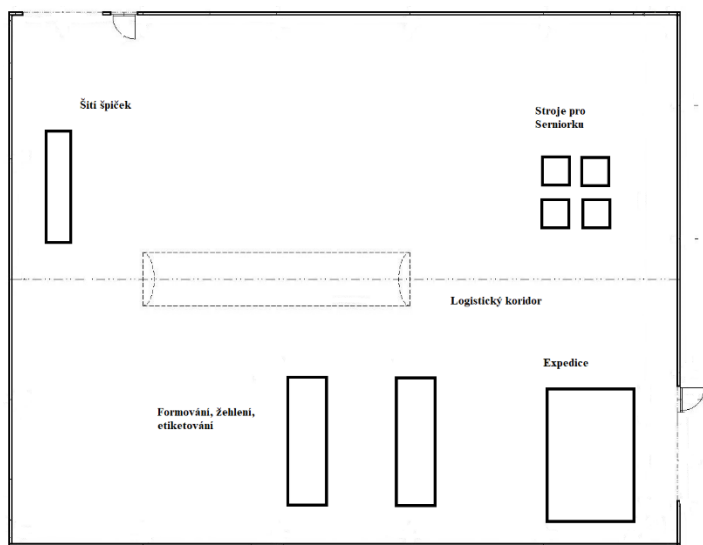
Zdroj: vlastní zpracování

Evidence bude prováděna v podniku administrativním pracovníkem ve spolupráci s vedením podniku. Nejedná se o dodatečnou nákladovou zátěž pro podnik. Získané údaje by se

daly následně využít pro optimalizaci výrobního plánu. Došlo by ke zjednodušení kontroly a operativní zásahy by byly prováděny včas.

### Interní uspořádání výrobních prostor

Na základě předpokladu, že objednávky od odběratelů budou postupně narůstat (vzhledem k potenciálu), je vhodné, aby v nové výrobní hale (která bude v provozu od srpna 2018) došlo k seskupení pletacích strojů. Návrh půdorysu je zachycen viz Obr. 5.3.



Obr. 5.3 Uspořádání nové výrobní haly  
Zdroj: vlastní zpracování

Jednalo by se tak do jisté míry o specializované pracoviště, jež se bude zabývat pouze pletením ponožek typu SENIORKA. Toto pracoviště by umožnilo jednodušší kontrolu kvality, a zároveň rychlejší manipulaci. Umístění blízko logistického koridoru by zabezpečilo rychlou manipulaci s rozpracovanými výrobky. Stroje jsou již ve vlastnictví podniku, taktéž hala, nejedná se tedy o dodatečnou nákladovou zátěž.

## 6 ZÁVĚR

Podnik Moravec kvalitní ponožky, s. r. o., usiluje obstát v tvrdém konkurenčním boji prostřednictvím rozšiřování výrobního sortimentu o další produktové řady zaměřené na specifický zákaznický segment. Jakýkoliv proces rozšiřování výrobního sortimentu je však spojen nejenom se ziskem, ale i s rizikem. Jedním z prostředků, který dokáže tato rizika diferencovat, a poskytnout návod na zavedení nového výrobku na trh, je projektové řízení.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout zavedení nového produktu na specifický zákaznický segment. Zavedení nového produktu bylo realizováno formou projektu, který byl rozpracován od iniciace, plánování, přes samotnou realizaci, až po ukončení projektu. Pozornost byla věnována teoretickým a metodickým východiskům vhodným pro řešení úkolu. Následovala výchozí charakteristika výrobní společnosti a analýza specifického zákaznického segmentu, jako podklad pro definování projektové strategie. Aplikační část byla zaměřena na jednotlivé kroky projektu zavedení nového výrobku na trh. Etapa iniciace projektu byla zahájena sestavením základací listiny projektu. Detailnější charakteristiky byly uvedeny v rámci logické rámcové matice a navazujícího časového harmonogramu společně s analýzou činnosti WBS. Nezbytnou částí byla identifikace a zkoumání rizik dle metody RIPRAN. Na etapě realizace projektu došlo ke specifikaci ponožek typu SENIORKA. Data byla zajištěna prostřednictvím pozorování a měření přímo v prostředí podniku. Byla sestavena kalkulace výrobních nákladů, úplných nákladů výkonu a kalkulace ceny. Podkladem pro vytvoření dvouletého plánu výroby byly rozhovory s odběrateli probíhající v rámci trvání celého projektu. Ve fázi ukončení projektu došlo k jeho zhodnocení a sestavení doporučení pro oblasti s potenciálem zlepšení.

Na základě provedených analýz během sestavování projektu bylo zjištěno, že je vhodné rozšířit výrobní sortiment o ponožky typu SENIORKA určený seniorům, a to z důvodu neustálého stárnutí obyvatelstva a každoročního nárůstu počtu pobytových zařízení pro seniory. Prodej tohoto typu ponožky by měl probíhat právě prostřednictvím domovů důchodců. V současné situaci je vhodné, aby podnik výrobě SENIORKY věnoval 10 % kapacit strojů. Pro další fungování projektu je nezbytná aktivní strategie pro rozšiřování odběratelské základny. Důraz je kladen také na získávání zaměstnanců, zejména obchodního zástupce zodpovědného pouze za produktovou řadu SENIORKA. Do budoucna je vhodné zvážit rozšíření produktové řady SENIORKA o další variantu výrobku a registraci ochranné známky, což umožní zlepšit pozici na trhu. V neposlední řadě by se pak podnik měl zaměřit na podrobnou interní evidenci nákladů, což umožní přehledné zobrazení zdrojů a výstupů výroby a zároveň důslednou



kontrolu všech výrobních procesů. Přínosem realizace projektu v podmínkách firmy Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. bude zaplnění tržní mezery, a to v péči o zákaznický segment důchodců. Zároveň tento návrh přispěje k navýšení objemu produkce a souběžně také tržeb podniku.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

1. CRAWFORD, Charles M. a Anthony C. DI BENEDETTO. *New products management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 576 s. ISBN 978-0-07-128923-8.
2. CHROŚCICKI, Zbigniew. *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*. Warszawa: C.H. Beck, 2007. 160 s. ISBN 83-7110-414-6.
3. DINSMORE, Paul a Jeannette CABANIS-BREWEN. *The AMA Handbook of Project Management*. New York: AMACOM, 2006. 512 s. ISBN 978-0814472712.
4. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
5. DOLEŽAL, J., P. MÁCHAL a B. LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
6. FIALA, Petr. *Řízení projektů*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.
7. HEERKEN, Gary. *Project Management*. 2th. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013. 272 s. ISBN 978-007188483.
8. KERZNER, Harold. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: Wiley, 2009. 1120 s. ISBN 978-0-470-27870-3.
9. KISIELNICKI, Jerzy. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wolters Kuwers, 2011. 344 s. ISBN 978-83-26432958.
10. KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
11. LOCK, Dennis. *Project Management*. London: Routledge, 2004. 574 s. ISBN 978-1409452690.
12. ŁADA, Monika a Alina KOZAKIEWICZ-CHLEBOWSKA. *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Warszawa: C.H. Beck, 2005. 228 s. ISBN 978-83-7483-407-0.
13. MINGUS, Nancy. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Onepress, 2002. 376 s. ISBN 83-7197-830-8.
14. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 346 s. ISBN 978-80-248-3164-0. 10.
15. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0

17. PAWLAK, Marek. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006. 276 s. ISBN 978-8301150419.
18. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
19. SOŁTYSIK, Mariusz a Małgorzata WESOŁOWSKA. *Współczesne trendy w zarządzaniu projektami*. Warszawa: Mfiles, 2016. 232 s. ISBN 978-8394140830.
20. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
21. TROCKI, Michał a Bartosz GRUCZA. *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007. 352 s. ISBN 978-83-208-2211-3.
22. VERZUCH, Erich. *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey: Wiley, 2008. 544 s. ISBN 978-1118073773.
23. WALCZAK, Renata. *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Difin, 2009. 318 s. ISBN 978-83-7930-033-4.
24. WRÓBLEWSKI, Piotr. *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków*. Warszawa: Helion, 2006. 192 s. ISBN 83-246-0133-3.
25. WYSOCKI, Robert a Rudd MCGARY. *Efektywne zarządzanie projektami*. 3. wyd. Warszawa: Onepress, 2009. 536 s. ISBN 83-7361-861-9.

### **Internetové zdroje**

26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ. *Vybrané údaje o sociálním zabezpečení – 2016* [online]. ČSÚ [1. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeceni-2016>.
27. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [ONLINE]. MPSV [1. 4. 2018]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/rozsirene\\_hledani\\_sluzby.fw.do?SUBSESSION\\_ID=1523551219632\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/rozsirene_hledani_sluzby.fw.do?SUBSESSION_ID=1523551219632_1).

### **Podnikové materiály**

28. Interní zdroje podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o.
29. Výroční zprávy podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. za rok 2017
30. Výroční zprávy podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. za rok 2016
31. Výroční zprávy podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. za rok 2015
32. Výroční zprávy podniku Moravec kvalitní ponožky, s. r. o. za rok 2014

## Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EVA	Economic value added
MJ	měrná jednotka
ND	nízký dopad
NP	nízká pravděpodobnost
SD	střední dopad
SP	střední pravděpodobnost
SÚPM	společensky účelné pracovní místo
VD	vysoký dopad
WBS	podrobný rozpis prací

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

### Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 04. 2018

  
Bc. Katarzyna Czerná

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Schéma zájmových skupin projektu

Příloha č. 2 Varianty loga ponožek typu SENIORKA

Příloha č. 3 Základní listina projektu

Příloha č. 4 Logická rámcová matice

Příloha č. 5 Osa rozložení prací v čase

Příloha č. 6 Časový harmonogram projektu

Příloha č. 7 Rozdělení pravomocí v projektu

Příloha č. 8 Registr rizik

Příloha č. 9 Plán výroby

Příloha č. 10 Společenská odpovědnost projektu